
BACHELORARBEIT

***Intellektuelle Unterhaltung als
innovatives Geschäftsmodell***

Herr
Mykyta Ponomarenko

2016

BACHELORARBEIT

Intellektuelle Unterhaltung als innovatives Geschäftsmodell

Autor:

Mykyta Ponomarenko

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW10w4-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt

Einreichung:

Mittweida, 07.03.2016

BACHELOR THESIS

***Intellectual entertainment as
an innovative business model***

author:

Mykyta Ponomarenko

course of studies:

Business Administration

seminar group:

BW10w4-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

second examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt

submission:

Mittweida, 07.03.2016

Bibliografische Angaben

Ponomarenko, Mykyta:

Intellektuelle Unterhaltung als innovatives Geschäftsmodell

Intellectual entertainment as an innovative business model

62 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Diese Arbeit befasst sich mit dem Thema “Geschäftsmodellierung”. Es geht dabei speziell um Entwicklung von Geschäftsmodellen in innovativen Geschäftsprojekten bzw. Startup-Unternehmen. Der Begriff „Geschäftsmodell“ hat sich vor allem während der Dotcom-Blase verbreitet als es zahllose innovative Technologieunternehmen gegründet wurden. Seitdem wird die Modellierung von innovativen Geschäften als Forschungsthema immer aktueller. Es stellt sich immer wieder die Frage, wie man mit allen Risiken eines Startup-Unternehmens und der damit verbundenen innovativen Geschäftsmodelle umgehen kann. Mithilfe der in dieser Arbeit vorgestellten Case Study und begleitenden theoretischen Grundlagen geht die Untersuchung diesem Gebiet im Hinblick auf den vielversprechenden Markt der intellektuellen Unterhaltung und Location Based Games nach.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	6
Darstellungsverzeichnis	7
1. Einleitung	8
1.1. Ausgangslage und Motivation	8
1.2. Ziel und Vorgehensweise	9
2. Geschäftsmodell	10
2.1. Begriffliche Abgrenzung	10
2.2. Komponenten	12
3. Geschäftsmodellierung in Startup-Unternehmen	15
3.1. Grundlagen zu Startups: Begriff und Kategorisierung	15
3.1.1. Begriff	15
3.1.2. Kategorisierung	17
3.2. Methodologie im Überblick	19
3.2.1. Design Thinking	20
3.2.2. Customer Development	21
3.2.3. Lean Startup	23
3.2.4. Lean Canvas	25
3.3. Kernprinzipien	26
4. Intellektuelle Unterhaltung	31
5. Fallbeispiel: Projekt [Mind-Breaker]	34
5.1. Vorgeschichte: Projektstart	34
5.2. Umgestaltung	37
5.3. Umbruch: Geschäftsmodellierung	41
5.3.1. Brainstorming	41
5.3.2. Entwerfen	44
5.3.3. Testen	51
6. Zusammenfassung und Ausblick	56
Quellenverzeichnis	58
Eigenständigkeitserklärung	62

Abkürzungsverzeichnis

AARRR	„Piraten-Metrik“ – spezielles Kennzahlensystem für Startup-Unternehmen (Acqiusition, Activation, Retention, Revenue, Referral).
AIDA	Prinzip im Marketing: Attention, Interest, Desire, Action.
B2B	Business-to-Business – geschäftliche Beziehung zwischen zwei Unternehmen.
MVP	Minimum Viable Product – minimales Feature-Set eines Produktes bzw. Version eines Produktes, die nur auf die wichtigsten Merkmale und Funktionen begrenzt ist.

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Ausgewählte wissenschaftliche Definitionen zum Begriff „Geschäftsmodell“.....	11
Darstellung 2: Komponenten und Teilmodelle eines integrierten Geschäftsmodells.....	13
Darstellung 3: Market Type Trade-Offs.....	19
Darstellung 4: Das traditionelle Modell zur Marktdurchdringung.....	19
Darstellung 5: Innovation als Schnittstelle zwischen Wünschbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit.....	21
Darstellung 6: Die vier Phasen von Customer Development.....	22
Darstellung 7: Feedback-Loop.....	24
Darstellung 8: Grafische Darstellung von Geschäftsmodellen: Lean Canvas vs. Business Model Canvas.....	26
Darstellung 9: Feedback Loop vs. the Customer Development Insight Cycle.....	29
Darstellung 10: Speed, Learning, Focus.....	30
Darstellung 11: Der erste Lean Canvas für [Mind-Breaker].....	42
Darstellung 12: Canvas für Büroarbeiter.....	45
Darstellung 13: AARRR-Metrik für Startup-Unternehmen.....	48
Darstellung 14: Canvas für Touristen.....	49
Darstellung 15: Canvas für Unternehmer und Selbständige.....	50
Darstellung 16: Der aktualisierte Canvas für [Mind-Breaker].....	55

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und Motivation

“While some see them as the crazy ones, we see genius. Because the people, who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do.”

Steven Jobs, Apple Inc.

Der Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit sowie das Bedürfnis, etwas neues, eigenes und einzigartiges aufzubauen sind in den letzten Jahren für viele Menschen zu einem großen Anreiz geworden, ein eigenes Startup-Unternehmen zu gründen. Die Liste von weltweit renommierten Unternehmen, die einst als Startups gegründet wurden, und heutzutage kaum mehr wegzudenken sind wird immer grösser und besteht unter anderem aus Online-Dienstleistern wie Skype, Google, Facebook, Twitter, Ecwid, Dropbox, Craigslist, Paypal, Spotify, Instagram, Airbnb, Salesforce und Uber, dem Versandhändler Amazon sowie Technologieunternehmen wie Tesla Motors und SpaceX.

Auch in Deutschland gibt es zahlreiche Beispiele für Unternehmen, die ein innovatives Geschäftsmodell erfolgreich umgesetzt haben. Es lässt sich in erster Linie die sozialen Netzwerke Xing, ResearchGate und StepStone, die Internethändler Zalando und Westwing, sowie die Webdienst-Anbieter Eventim, GetYourGuide, tape.tv, Here, Jimdo, Lieferheld, Statista, 6Wunderkinder und SoundCloud hervorheben. Auch auf dem Markt der Online-Spiele wurden deutsche Startups zu weltweit führenden Anbietern. Hier kann man bspw. Wooga, Bigpoint, Gameforge und Goodgame erwähnen.^{1,2} Als globale Pioniere gelten deutsche Startups im Bereich individuelle Fertigung (Spreadshirt und MyMüsli), im Bereich Online-Dating, und im Bereich Share Economy, wie das Mitfahrnetzwerk flinc, der Mietmarktplatz Erento und die Privatkreditmarktplätze auxmoney und smava.³

Neben dem großen Wachstumspotenzial und disruptiven Innovationen für die Märkte sind Startups häufig mit mehreren Risiken verbunden. Die Erfolgsquote von Startup-Unternehmen ist eher gering: von zehn Projekten sind im Durchschnitt sieben oder acht nicht in der Lage die Herausforderungen der Marktdurchdringung zu meistern und letztendlich scheitern, eins oder zwei überleben, jedoch ohne das erwartete Wachstum, und höchstens einem von zehn gelingt der erhoffte Erfolg.⁴

Während Leidenschaft und Entschlossenheit sind unerlässlich, um eine Idee zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell zu entwickeln, kann eine nicht validierte Vision eines Startups zu einer glaubensbasierten Reise zum „End-down“ werden. Eine Studie zu 101

¹ <http://www.bild.de/spiele/spiele-news/computerspiele/erfolgreiche-browser-handy-online-games-aus-deutschland-17803446.bild.html> (01.12.15)

² <http://www.gruenderszene.de/pressemitteilungen/gruenderszene-startup-des-jahrzehnts> (02.12.15)

³ <http://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/us-nachahmer-wo-deutsche-startups-internationale-trends-setzen/3450668.html> (02.12.15)

⁴ <https://de.wikipedia.org/wiki/Startup-Unternehmen> (29.02.16)

gescheiterten Startups⁵ hat bewiesen, dass die Umsetzung von innovativen Projekten jahrelang eine „Hit-or-Miss“-Wette war, indem sie am meisten folgende Gründe für den Misserfolg vorwies:

- 1) mangelnde Nachfrage – 42 %
- 2) das Geld ging aus – 29 %.

Es stellt sich zunächst die Frage: Wie kann man solche Risiken vermeiden oder minimieren? Die meisten „Innovative“ beginnen mit einer ursprünglichen Geschäftsidee und einem Plan A zur Verwirklichung dieser Idee mit einem Geschäftsmodell. Die Wahrheit besteht jedoch darin, dass die meisten Pläne A nicht funktionieren.⁶ In diesem Zusammenhang unterliegt der gesamte Ansatz zum Aufbau von innovativen Geschäftsmodellen einem fundamentalen Umdenkprozess, der für einige Unternehmer bereits der Fall ist.

1.2. Ziel und Vorgehensweise

In dieser Arbeit berichte ich meine eigene Erfahrung darin, wie sich ein innovatives und von Tag eins profitables Geschäftsprojekt von Grund auf neu, ohne Investitionen und ohne Gewerbeschein starten lässt. Darüber hinaus wird im Folgenden die grundlegende Frage behandelt, ob und wie man die neuesten unternehmerischen Ansätze kombinieren und auf die Besonderheiten der Geschäftsidee anpassen kann, um die Suche nach einem tragfähigen und skalierbaren Geschäftsmodell für mein Projekt zu systematisieren und voranzubringen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Nach der Einführung erfolgt begriffliche Abgrenzung und Betrachtung von einzelnen Komponenten eines Geschäftsmodells. Als nächstes wird der Geschäftsmodellierung im Kontext der Startup-Unternehmen nachgegangen. Dabei setze ich mich mit dem Begriff und Kategorien von Startups auseinander und stelle Ansätze zur Marktdurchdringung sowie die Grundprinzipien der Geschäftsmodellierung für Innovative vor. Darauf folgend werden die Grundlagen des für mein Projekt relevanten Konzeptes der intellektuellen Unterhaltung dargelegt. Im Fallbeispiel beleuchte ich die Entstehung des innovativen Projektes [Mind-Breaker] und greife auf die gesammelten theoretischen Grundlagen zurück, um mit der Modellierung vom künftigen Geschäft durchzustarten. Abgeschlossen wird diese Arbeit mit einer Zusammenfassung von erhobenen Ergebnissen und einem Ausblick auf die Entwicklung meines Geschäftsprojektes.

⁵ <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/> (12.01.16)

⁶ Mullins, Komisar (2009)

2. Geschäftsmodell

2.1. Begriffliche Abgrenzung

In den letzten Jahren zog der Begriff „Geschäftsmodell“ beträchtliche Aufmerksamkeit von Wissenschaftlern und Praktikern. Obwohl Nachvollziehbarkeit und Eindeutigkeit dieses Begriffs sowohl Beschreibung als auch Diskussionen zum Thema „Geschäftsmodell“ sicherlich erleichtern würden, ist eine einheitliche Definition weder in der Wissenschaft noch in der Praxis vorhanden. Grundsätzlich versteht man damit die Essenz eines Geschäfts und die Art und Weise, auf die ein Unternehmen funktioniert bzw. Geld macht.

In der folgenden Tabelle wird die Klassifizierung von gängigsten Deutungen vom Begriff anhand ihrer Basis vorgenommen.

Author	BM Definition	Basis of the BM Definition
Timmers (1998: 4)	<ul style="list-style-type: none"> • An architecture for products, services and information flows, including a description of various business actors and their roles; • A description of the potential benefits for the various business actors; and • A description of sources of revenues. 	Product architecture, Value proposition, Revenue sources.
Venkatraman and Henderson (1998: 33-34)	Strategy that reflects the architecture of a virtual organization along three main vectors: customer interaction, asset configuration and knowledge leverage.	Organization architecture, Organization strategy
Rappa (2000: Online)	A BM is the method of doing business by which a company can sustain itself, that is, generate revenue. The business model spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain.	Revenue sources.
Linder and Cantrell (2000: 1-2)	The organization's core logic for creating value. The business model for a profit-oriented enterprise explains how it makes money.	Value proposition, Revenue sources.
Petrovic et al. (2001: 2)	A business model describes the logic of a "business system" for creating value that lies beneath the actual processes.	Business logic, Value proposition.
Amit and Zott (2001: 4)	A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of new business opportunities.	Value proposition.
Torby et al. (2001: 3)	The organization's architecture and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationship capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams.	Value proposition, Collaborative transactions.
Stähler (2002: Online, 6)	A model of an existing business or a planned future business. A model is always a simplification of the complex reality. It helps to understand the fundamentals of a business or to plan how a future business should look like.	Current and future business reality simplification.
Magretta (2002: 4)	The business model tells a logical story explaining who your customers are, what they value, and how you will make money in providing them that value.	Value proposition, Revenue sources.
Bouwman (2002), source: Camponovo and Pigneur (2003: 4)	A description of roles and relationships of a company, its customers, partners and suppliers, as well as the flows of goods, information and money between these parties and the main benefits for those involved, in particular, but not exclusively the customer.	Collaborative transactions, Value proposition.
Camponovo and Pigneur (2003: 4)	A detailed conceptualization of an enterprise's strategy at an abstract level, which serves as a base for the implementation of business processes.	Intermediate theoretical layer.
Haaker et al. (2004: 610)	A blueprint collaborative effort of multiple companies to offer a joint proposition to their consumers.	Collaborative transaction, Value proposition.
Leem et al. (2004: 78)	A set of strategies for corporate establishment and management including a revenue model, high-level business processes, and alliances.	Organization strategy.
Rajala and Westerlund (2005: 3)	The ways of creating value for customers and the way business turns market opportunities into profit through sets of actors, activities and collaborations.	Value proposition, Collaborative transactions.
Osterwalder et al. (2005: 17-18)	A business model is a conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and of the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing, and delivering this value relationship capital, to generate profitable and sustainable revenue streams.	Business logic, Value proposition, Organization architecture.
Andersson et al. (2006: 1-2)	Business models are created in order to make clear who the business actors are in a business case and how to make their relations explicit. Relations in a business model are formulated in terms of values exchanged between the actors.	Collaborative transactions.
Kallio et al. (2006: 282-283)	The means by which a firm is able to create value by coordinating the flow of information, goods and services among the various industry participants it comes in contact with including customers, partners within the value chain, competitors and the government.	Value proposition.

Dar. 1: Ausgewählte wissenschaftliche Definitionen zum Begriff „Geschäftsmodell“⁷

⁷ Al-Debei, El-Haddadeh, Avison (2008), S. 2-3.

Wie man sieht, bietet Literatur eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansichten und Meinungen im Bezug auf die Essenz eines Geschäftsmodells, die sich je nach Autor extrem unterscheiden kann. Dies weist auf die Unschärfe dieses scheinbar selbstverständlichen Begriffs hin, der in diesem Zusammenhang als vielseitiges „Schlagwort“ gelten kann. Zugleich fällt es auf, dass mehrere Autoren Value Proposition in den Mittelpunkt ihrer Definitionen stellen, was den menschenzentrierten Charakter des Begriffs impliziert.

Zu den jüngsten Perspektiven auf die Essenz eines Geschäftsmodells gehören folgende Interpretationen:

- „...a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries“⁸
- „...four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value“⁹ – nämlich Wertangebot für die Kunden, Profit-Formel, Schlüsselressourcen und Schlüsselprozesse“¹⁰
- „...a reflection of the firm’s realized strategy“¹¹
- „...the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value“¹²
- „...the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value“¹³ oder einfach ausgedrückt „the logic of how a company intends to make money“¹⁴
- „...a firm’s overall strategy for delivering value to – and capturing value from – customers“¹⁵

Aus meiner Sicht soll ein Geschäftsmodell vor allem beschreiben, **was**, **wie** und **warum** ein Unternehmen macht, um profitabel zu sein. Ich gehe davon aus, dass sich alle weiteren Aspekte dieses Begriffs letztendlich von diesen drei Punkten ableiten.

2.2. Komponenten

Neben den Unterschieden in Definitionen weist die Literatur auch bezüglich der Bestandteile eines Geschäftsmodells keine Einigkeit von Autoren und ihren Sichtweisen vor.

Nach Stähler¹⁶ besteht ein Geschäftsmodell aus drei Kernteilen:

- Eine Beschreibung, welchen Nutzen das Unternehmen seinen Kunden und (oder) Partnern bietet. Dieses Element eines Geschäftsmodells wird Value Proposition, Nutzenversprechen oder **Wertangebot** genannt.

⁸ Zott, Amit (2010), S. 216.

⁹ Johnson, Christensen, Kagermann (2008), S. 52.

¹⁰ Johnson, Christensen, Kagermann (2008), S. 50-59.

¹¹ Casadesus-Masanell, Ricart (2010), S. 195.

¹² Teece (2010), S. 179.

¹³ Osterwalder, Pigneur (2010), S. 14.

¹⁴ Osterwalder, Pigneur (2010), S. 15.

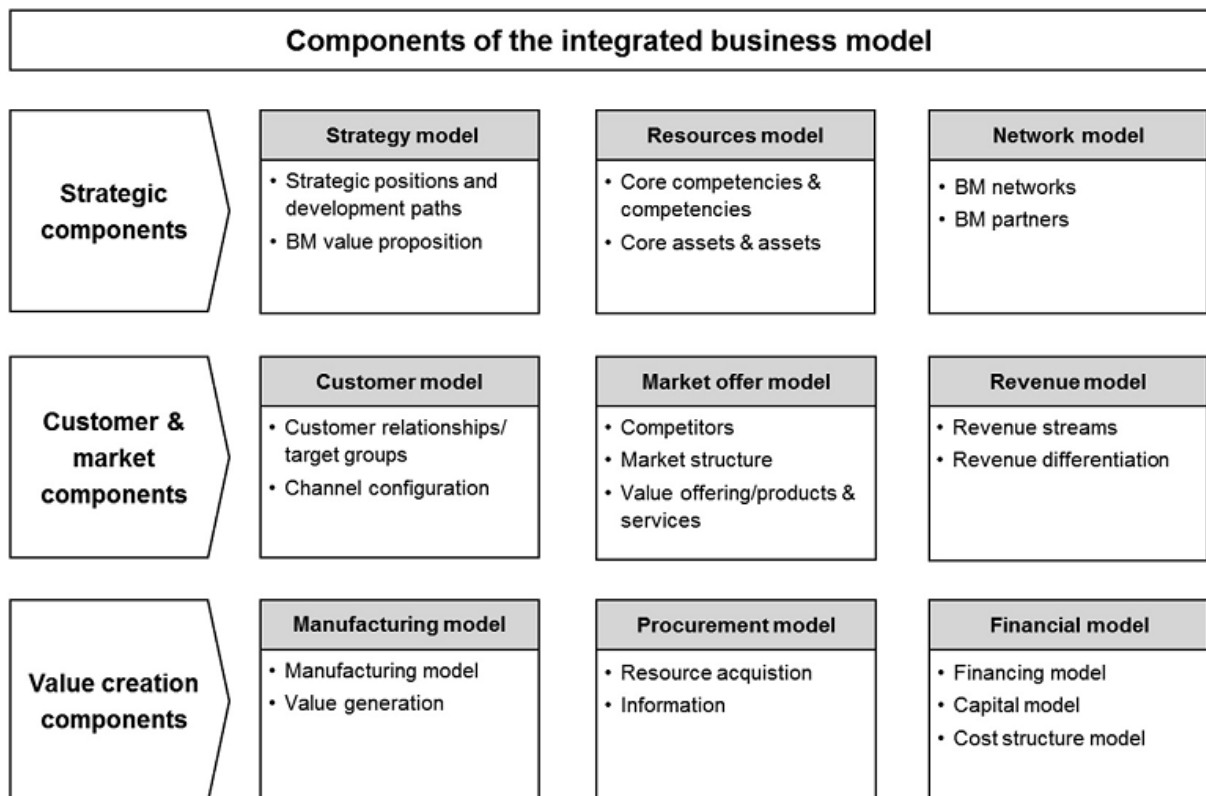
¹⁵ Furr, Dyer (2014), S. 143.

¹⁶ Stähler (2001), S. 41-42.

- Die Art und Weise, auf die der Nutzen für die Kunden und die Partner generiert wird – sogenannte **Architektur der Wertschöpfung**. Dieser Teil beschreibt verschiedene Stufen der Wertschöpfung sowie verschiedene wirtschaftliche Agenten und ihre Rollen darin. Es geht hierbei darum, wie die Leistung je nach Konfiguration erstellt wird und welche Leistungen auf welchen Märkten sich anbieten lassen (Produkt/Markt Strategien).
- Eine Darstellung von Erlösen des Unternehmens und ihren Quellen. Diese Komponente heißt **Ertragsmodell** und bildet den Wert des Geschäftsmodells und damit die Tragfähigkeit des Geschäfts. Ertragsmodell erklärt, wodurch Geld verdient wird und gliedert sich in ein Erlös- und ein Kostenmodell.

Wirtz beschreibt ein Geschäftsmodell als drei Komponenten – Strategie, Kunden und Markt sowie Wertschöpfung – die sich wiederum in jeweils drei Teilmodelle unterteilen.¹⁷ In vereinfachter und kompakter Form decken diese auf, welche Ressourcen in das Unternehmen fließen und wie diese durch die unternehmerischen Leistungen in vermarktbare Produkte umgewandelt werden. Diese Teilmodelle laut Wirtz sind:

- 1) **Strategie:** Strategiemodell, Kompetenzmodell, Netzwerkmodell
- 2) **Kunden und Markt:** Kundenmodell, Marktangebotsmodell, Erlösmodell
- 3) **Wertschöpfung:** Leistungserstellungsmodell, Finanzmodell, Ressourcenmodell



Dar. 2: Komponenten und Teilmodelle eines integrierten Geschäftsmodells¹⁸

¹⁷ Witz (2011), S. 110-113.

¹⁸ Wirtz et al. (2015) S. 9.

Nach Osterwalder und Pigneur besteht ein Geschäftsmodell aus neun grundlegenden Bausteinen mit Value Proposition im Mittelpunkt, die abbilden, wie ein Unternehmen Geld macht.¹⁹ Diese neun Komponenten bilden vier Hauptgebiete eines Geschäfts: Kunden, Angebot, Infrastruktur und Wirtschaftlichkeit.²⁰ Osterwalder und Pigneur definieren die neun Bausteine des Geschäftsmodells wie folgt:

- 1) Kundensegmente – verschiedene Gruppen von Menschen und (oder) Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.
- 2) Wertangebot (Value Proposition) – das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.
- 3) Kanäle – die Art und Weise, auf die ein Unternehmen erreicht und kommuniziert mit Kundensegmenten, um ein Wertangebot ihnen vorzustellen.
- 4) Kundenbeziehungen – die Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht.
- 5) Einnahmequellen – steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht (Umsatz minus Kosten gleich Gewinn).
- 6) Schlüsselressourcen – die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.
- 7) Schlüsselaktivitäten – die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit sein Geschäftsmodell funktioniert.
- 8) Schlüsselpartnerschaften – das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.
- 9) Kostenstruktur – alle Kosten, die bei der Ausführung eines Geschäftsmodells anfallen.

Obwohl eine übergreifende Kategorisierung von Geschäftsmodellen in der Literatur bisher nicht der Fall ist, kann die Unterscheidung von zahlreichen und vielfältigen Modellen meiner Meinung nach anhand ihrer einzelnen Komponenten (z.B. Einnahmequellen) oder auch basierend auf allgemeinen Merkmalen, wie Innovativität, Skalierbarkeit oder Markt erfolgen.

¹⁹ Osterwalder, Pigneur (2010), S. 16-41.

²⁰ Osterwalder, Pigneur (2010), S. 15.

3. Geschäftsmodellierung in Startup-Unternehmen

3.1. Grundlagen zu Startups: Begriff und Kategorisierung

3.1.1. Begriff

“A startup is a company designed to grow fast. Being newly founded does not in itself make a company a startup. Nor is it necessary for a startup to work on technology, or take venture funding, or have some sort of «exit». The only essential thing is growth. Everything else we associate with startups follows from growth.”

Paul Graham (Y Combinator)

Startup-Unternehmen oder abgekürzt „Startup“ ist ein wirtschaftsgeschichtlich relativ neuer Begriff. Er wurde zum ersten Mal von Forbes im August 1976 und von Business Week im September 1977 verwendet, um die Unternehmen mit einer kurzen Geschichte der Geschäftstätigkeit zu bezeichnen. Dieser Begriff hat sich in der Sprache in den Neunzigerjahren des XX Jahrhunderts etabliert und wurde während der Dotcom-Blase weit verbreitet.²¹

US-amerikanischer Unternehmer und Entwickler von Customer Development Steve Blank in seinem Interview mit Forbes definiert Startup als „temporary organization designed to search for a repeatable and scalable business model“.²² Während unter „repeatable“ versteht er ein reproduzierbares Vertriebsmodell, mit dem sich ein Produkt nach einem gewissen Szenario immer wieder verkaufen lässt, wird als „scalable“ die Fähigkeit des Unternehmens bezeichnet, sein Produkt an einen breiteren Kreis von Kunden zu verkaufen und mit jedem zusätzlichen Kunden den Bruttogewinn zu steigern.²³

In diesem Kontext betont das Verb „Suche“ den Unterschied zwischen Unternehmen mit hohem Wachstumspotential und kaum wachsenden Geschäften, wie eine Beratungsfirma in einem reifen Markt. Eine solche Firma setzt eine bekannte bestehende Geschäftsstrategie um. Ein Startup erkundet hingegen ein unbekanntes und innovatives Geschäftsmodell oder einen neuen Markt, um bestehende Märkte zu verändern, wie im Fall von Skype oder Paypal. In „The Startup Owner’s Manual“ wird eindeutig betont, dass Startups „go from failure to failure gaining insights“ auf der Suche nach einem erfolgreichen Geschäftsmodell.²⁴

Ash Maurya, der Gründer von USERcycle und Spark59 schreibt in seinem Buch „Running Lean“, dass das Ziel eines Startup-Unternehmens darin besteht, ein Modell mit einem

²¹ <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF> (18.12.15)

²² <http://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/#5f0746735b51> (18.12.15)

²³ Blank, Dorf (2012), S. 46.

²⁴ Blank and Dorf (2012), S. 33, 45.

ausreichend großen und erreichbaren Markt zu finden, wo die Kunden ein Produkt benötigen, mit dem man ein Geschäft aufbauen kann.²⁵

Autor von "The Lean Startup" und Silicon-Valley-Entrepreneur Eric Ries spricht vor allem von "a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty".²⁶

Anerkannte Experten für Innovationen, Unternehmertum und Strategie Nathan Furr und Jeff Dyer definieren Startup als „temporary organisation focused on searching for a problem, a solution and a business model“.²⁷

Unternehmer, Risikokapitalgeber, Essayist und Gründer des Business-Accelerators „Y Combinator“ Paul Graham fügt seinerseits hinzu, dass Startup-Unternehmer "are committing to search for one of the rare ideas that generates rapid growth".²⁸ Ähnlich äußert sich der Mitbegründer von Paypal und der erste Investor von Facebook Peter Thiel: "Startup's main metric is growth".²⁹

Um die obengenannten Definitionen zu vervollständigen und den Begriff „Startup“ noch genauer abzugrenzen möchte ich zusätzlich falsche Aussagen zu Startup-Unternehmen aufführen.³⁰

- „Startup ist immer unprofitabel.“

Zahlreiche Startups haben es geschafft, vom ersten Tag an zu verdienen. Das heißt aber nicht, dass ihr Status dadurch auf einmal geändert wurde.

- „Die Aufgabe eines Startups ist „Exit“³¹ oder ein Börsengang.“

Es gibt eine Vielzahl von Startups, die nie verkauft wurden und nie einen Börsengang hatten. Ein Verkauf oder ein Börsengang stellen in der Regel ein Werkzeug für Investoren eines Startups dar, um aus dem Projekt auszusteigen. Für Startups ist es jedoch keine Regel. In der Ukraine gibt es u.a. hervorragende Beispiele dafür – Jooble und Grammarly.

- „Das Ziel eines Startups ist die Gewinnung von Investitionen.“

Es ist kein Selbstzweck, sondern nur ein Mittel, um bspw. fehlende Ressourcen zu besorgen.

- „Startup ist ein Unternehmen, das auf neue Technologien und Innovationen setzt.

Es gibt Startups, die keine neuen Technologien implementiert haben, und deren Innovationen auf Geschäftsmodell begrenzt sind. Ein Beispiel dafür ist das Gutscheinservice für kollektive Einkäufe Groupon.com. Es gibt zudem eine Reihe von Startups, die auch im Geschäftsmodell

²⁵ Maurya (2012), S. 51.

²⁶ Ries (2011), S. 27.

²⁷ Furr, Dyer (2014), S. 38.

²⁸ <http://www.paulgraham.com/growth.html> (27.12.15)

²⁹ <https://medium.com/@paulmillr/zero-to-one-summary-8dbda22e1559> (27.12.15)

³⁰ <http://ain.ua/2014/09/30/542461> (01.03.16)

³¹ <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/exit> (01.03.16)

keine Innovationen umgesetzt haben, und lediglich das bestehende Modell in anderen Märkten kopierten. Zugleich ist es erwähnenswert, dass viele Gründer wirklich neue Technologien und Innovationen umsetzen und neue Märkte erschließen. Aus der Sicht von Mitbegründer und CEO von Preply.com Kirill Bigai ist dies auf das Bestreben nach einem schnellen Wachstum und einem Wettbewerb mit großen Anbietern des jeweiligen Marktes zurückzuführen.

3.1.2. Kategorisierung

Marc Andreessen führt Ergebnisse von Startups vor allem auf die Märkte zurück, in denen sie agieren. In einem attraktiven Markt mit vielen potentiellen Kunden wird das Produkt aus dem Startup „herausgezogen“. Laut Andreessen kann ein solcher Markt mit dem ersten tragfähigen und funktionierenden Produkt erfüllt werden, auch wenn es nicht perfekt ist.³² In diesem Hinblick ist der aus meiner Sicht sinnvollste Ansatz zur Kategorisierung von Startups in Ausführungen von Steve Blank vorzufinden, wo er Marktkategorie als zentrales Kriterium der Unterscheidung vorschlägt.³³

Nach Blank spielen Beziehungen zwischen dem Produkt eines Startups und seinem Markt eine der wichtigsten Rollen für Einordnung und entsprechen üblicherweise einer der folgenden Konstellationen:

- Einführung von einem neuen Produkt in einem bestehenden Markt
- Einführung von einem neuen Produkt in einem neuen Markt
- Einführung von einem neuen Produkt in einem bestehenden Markt, den man als Low-Cost-Anbieter oder als Nischenanbieter neu aufteilt bzw. neu segmentiert
- Klonen von einem Geschäftsmodell, das in einem anderen Land erfolgreich ist.

Die Art des zu erobernden Marktes beeinflusst laut Blank alles, was ein Unternehmen macht. Strategie und Taktik, die in einem Markt funktionieren, lassen sich selten in einem anderen anwenden. Der Markttyp bestimmt das Feedback von Kunden, die Akquise-Aktivitäten, Vertriebsmodell und -Zyklus sowie Investitionen des Startups voraus. Auch die Kundenbedürfnisse, die Akzeptanzraten, die Produkteigenschaften und die Positionierung genauso wie die Strategien, Kanäle und Aktivitäten bei Produktstart können sich je nach Markt unterscheiden.

In bestehenden Märkten gibt es bereits Kunden, die den Markt und die wichtigsten Faktoren beschreiben können und das Marketing damit einfacher machen. Das neue Produkt oder die neue Dienstleistung müssen dabei entweder schneller funktionieren, besser oder billiger sein oder auf eine andere Weise den Kunden Mehrwert bieten. Kunden, Markt und Konkurrenz

³² http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html (01.03.16)

³³ Blank, Dorf (2012), S. 38-41.

sind bekannt, und im Konkurrenzkampf vergleicht man das Produkt und seine Funktionen mit anderen Anbietern.

In einem neuen Markt ermöglicht es ein Unternehmen den Menschen, etwas zu machen, das sie vorher noch nicht machen konnten, indem es etwas neues schafft. Neue Märkte haben per definitionem noch keine Kunden. Niemand weiß, was das Produkt machen muss oder wofür es gekauft werden sollte. Deshalb ergibt sich hier die Herausforderung, Feedback zu erhalten und eine Nachfrage zu erzeugen, denn das Produkt ist den Kunden nicht bekannt, der Markt ist nicht definiert, und seine Entwicklung ist aufwendig.

Der Schlüssel liegt hier nicht im Konkurrenzkampf, sondern in der Antwort auf die Frage, ob es eine ausreichend große Kundenbasis gibt, die man davon überzeugen kann, das Produkt zu kaufen. Ein klassischer Fehler von Gründern in einem neuen Markt besteht darin, die Finanzmittel für Vertrieb und Marketing schnell zu „verbrennen“. Im Gegensatz zu einem bekannten Markt mit bestehenden Kunden, ist ein solches Verhalten in einem neuen Markt sinnlos.

Die Neusegmentierung eines bestehenden Markts ist sinnvoll, wenn ein Frontalangriff gegen die etablierten Anbieter (z.B. Amazon, Facebook oder Microsoft) zu schwierig ist. Eine Neuaufteilungsstrategie beruht auf dem Markt- und Kundenwissen des Startups. Im Idealfall wird dabei eine Marktchance erkannt, die von Etablierten übersehen wurde. Zwei typische Optionen dafür sind Low-Cost-Strategie und Nischenstrategie.

Bei der Neuaufteilung mit einer Niedrigpreisstrategie spricht man die Kunden innerhalb des bestehenden Marktes an, die bereit sind, eine Leistung zu einem deutlich niedrigeren als dem üblichen Preis zu kaufen, wenn diese „gut genug“ ist.

Neuaufteilung mit einer Nischenstrategie ist der Fall, wenn ein Kundensegment in einem bestehendem Markt, ein Produkt kaufen würde, das speziellere Bedürfnisse bedient. Um die Regeln und die Form des bestehenden Markts zu ändern, muss ein ausreichend großer Teil dieses Markts davon überzeugt werden, dass ein Merkmal des neuen Produktes neuartig genug ist.

Das Klonen von einem bestehenden Geschäftsmodell ist eine sehr mächtige Technik, wenn sich ein Geschäft in einem Land bewährt hat, in einem anderen Land aber noch nicht eingeführt wurde. Z.B. Startups in Russland, Indien, Indonesien, Brasilien, Japan und China übernehmen, ausborgen oder kopieren erfolgreiche Geschäftsmodelle in Europa und USA und passen diese an ihre örtlichen Gegebenheiten an. So sind z.B. Baidu in China und Yandex in Russland in ihren entsprechenden Märkten das Äquivalent zu Google.

Den Kern der Markttypdefinition bildet nach Blank die Neu-versus-bestehend-Achse. Folgende Abbildung fasst die Unterschiede zwischen den vier Marktkategorien nach Blank zusammen.

	Existing Market	Resegmented Market (niche or low cost)	New Market	Clone Market
Customers	Existing	Existing	New/New usage	New
Customer Needs	Performance	1. Cost 2. Perceived need/ problem	Simplicity & Convenience	New idea already proved overseas
Product Performance	Better/Faster	1. Good enough at the low end 2. Good enough for new niche	Low in "traditional attributes," improved by new customer metrics	Good enough for local market
Competition	Existing Incumbents	Existing Incumbents	Non-consumption/ Other startups	None, foreign originators
Risks	Existing Incumbents	1. Existing Incumbents 2. Niche strategy fails	Market adoption	Cultural adoption

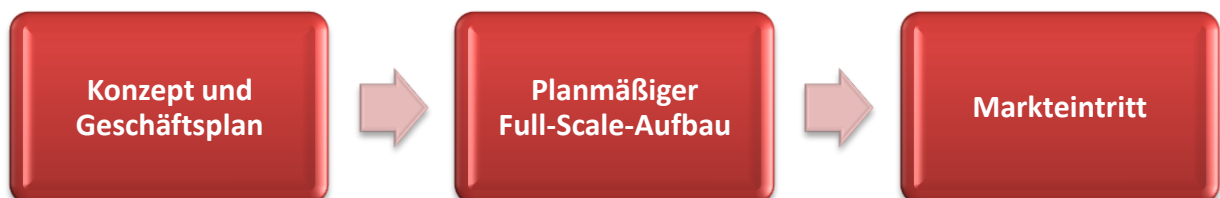
Dar. 3: Market Type Trade-Offs³⁴

3.2. Methodologie im Überblick

„When MBAs come to us we have to fundamentally retrain them – nothing they learned will help them succeed at innovation.“

Scott Cook, Gründer und CEO von Intuit

Jahrelang setzten zahlreiche Unternehmer, die ihre Geschäftsideen auf den Markt brachten, auf das klassische planmäßige Modell, um eigene Vision zu verwirklichen. Im Rahmen dieses Modells lassen sich grundsätzlich drei Phasen unterscheiden. Als erstes erarbeitet man ein Konzept des künftigen Unternehmens und schreibt einen Geschäftsplan. Wenn der im Geschäftsplan angegebene Umfang von notwendigen Ressourcen zur Verfügung steht, wird das Unternehmen oder das neue Produkt nach diesem Plan vollständig aufgebaut. Anschließend setzt man das definierte Geschäftsmodell auf dem Markt um.



Dar. 4: Das traditionelle Modell zur Marktdurchdringung

Solche Vorgehensweise eignet sich optimal für Unternehmer, die einen bestehenden Markt mit einem bekannten Produkt und Geschäftsmodell eintreten, ihre Zielgruppen und

³⁴ Blank, Dorf (2012), S. 114.

Vertriebswege kennen und sich der Wünschbarkeit und Wirtschaftlichkeit ihres Produktes bewusst sind. Doch einige Gründer entscheiden sich mit ihren Geschäftsideen für bahnbrechende Innovationen und haben am Anfang deutlich weniger Informationen zur Verfügung. Nicht selten wissen solche Visionäre nicht, wer ihre Kunden sind, welche Bedürfnisse sie tatsächlich haben und ob Erfüllung von diesen Bedürfnissen in ihrem Gewinn resultieren kann. Viele von diesen Unternehmern nutzen für ihre Geschäftsprojekte das klassische Modell, ohne seine Relevanz für die Bedingungen der relativen Ungewissheit zu hinterfragen. Und gerade an dieser Stelle kommt eine knifflige Frage: Ist diese planorientierte und produktzentrierte Vorgehensweise genauso hilfreich, wenn es um eine am Menschen orientierte Innovation geht, die auf ihre Wünschbarkeit und Wirtschaftlichkeit hin zu prüfen ist?

Forschungen in diesem Bereich beweisen, dass eine präzise Planung und isolierte Implementierung vom Geschäftsmodell unter Bedingungen der Ungewissheit sinnlos sind und keinen direkten Zusammenhang mit Erfolg vorweisen.³⁵ Zudem geht man damit immer wieder das Risiko ein, Ressourcen, wie Zeit und Geld, für von vornherein aussichtslose Projekte zu verschwenden.³⁶ Somit bedarf es einer alternativen, dynamischen und anschaulichen „Roadmap“ sowie einer flexiblen und konsequenten Vorgehensweise, die einerseits der allgemeinen Orientierung dienen würden und andererseits gewisse Spielräume bei Gestaltung und Anpassung vom Geschäftsmodell ermöglichen können.

Es stellt sich daher die zweite Frage: Welche Strategie könnte die Risiken eines bahnbrechenden Markteintritts minimieren und zugleich die Erfolgchancen eines innovativen Geschäftsmodells maximieren? In diesem Zusammenhang empfiehlt sich die Übersicht und nachfolgende praktische Synthese von alternativen unternehmerischen Konzepten im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit und die oben dargelegten Überlegungen. Im Folgenden werden vier Ansätze beleuchtet, die sich dem traditionellen Modell zur Marktdurchdringung gegenüberstellen lassen.

3.2.1. Design Thinking

“We spend a lot time designing the bridge, but not enough time thinking about the people who are crossing it.”

Dr. Prabhjot Singh, Leiter für Systems Design, Earth Institute

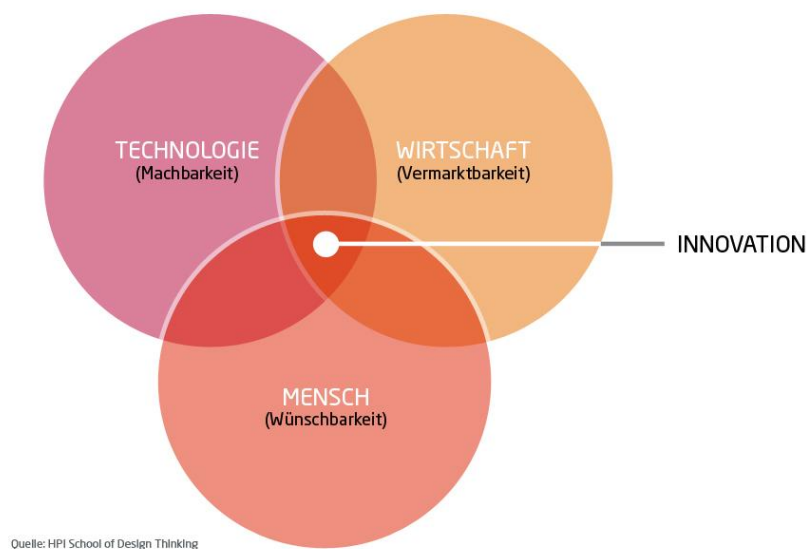
Die Relevanz und Akzeptanz eines Produktes hängt vor allem davon ab, ob der Kunde in diesem Produkt einen Mehrwert für sich erkennt, sei es die Lösung zu einem Problem oder Befriedigung von einem Bedürfnis. Design Thinking als Arbeitsansatz zum Innovationsprozess schafft es, den Kunden mit seinen spezifischen Bedürfnissen konsequent

³⁵ Dencker, Gruber, Shah (2009), S. 516-537; Kirsch, Goldfarb, Gera (2009), S. 487-515; Lange et. al. (2007), S. 237-256.

³⁶ <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/> (12.01.2016)

in den Mittelpunkt zu stellen und mithilfe einer strukturierten Herangehensweise erfolgreiche Ideen zu generieren.³⁷ Es wird im übertragenen Sinne als „erfinderisches Denken“ bezeichnet³⁸ und stellt einen ganzheitlichen, menschenzentrierten Innovationsansatz dar, in dem Kreativität und Analyse sich vereinigen.

Tim Brown, Präsident und Geschäftsführer der Design- und Innovationsberatung IDEO, definiert Design Thinking als „discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.“³⁹ Dementsprechend entstehen erfolgreiche unternehmerische Innovationen aus Ideen, die sich an der Schnittstelle zwischen menschlichen Bedürfnissen, geschäftlichen Interessen und technologischen Möglichkeiten befinden.



Dar. 5: Innovation als Schnittstelle zwischen Wünschbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit⁴⁰

Für Design Thinker sind Bedürfnisse von Menschen der wichtigste von drei Faktoren, wodurch der Prozess immer mit der Frage beginnt, „wann eine bestimmte Lösung für eine spezifische Personengruppe attraktiv ist“. ⁴¹ Stellt man das fest, so kommt es anschließend zum betriebswirtschaftlichen und technischen Aspekt.

3.2.2. Customer Development

“In a startup no facts exist inside the building – only opinions.”

Steve Blank, The Startup Owner’s Manual

³⁷ Sauvonnnet, Blatt (2015), S. 13.

³⁸ Plattner, Meinel, Weinberg (2009), S. 59.

³⁹ Brown (2008), S. 86.

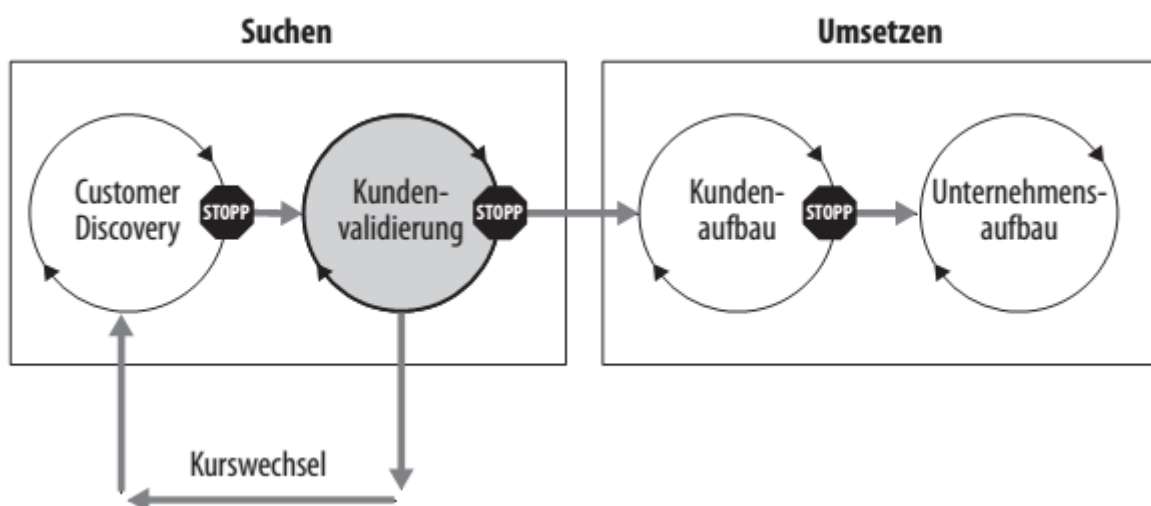
⁴⁰ <http://hpi-academy.de/en/design-thinking/what-is-design-thinking.html> (04.03.16)

⁴¹ Eppler, Hoffmann (2012), S. 5.

Den meisten Innovativen fehlt ein strukturierter Prozess, um die Annahmen ihrer Vision in der Praxis zu überprüfen und jedes Mal zu widerlegen, wenn sie mit Fakten nicht bestätigt werden. Im traditionellen Modell zur Marktdurchdringung erfolgt Feedback von Kunden erst während der Ausführung vom Geschäftsmodell, wenn es viel zu spät ist. Die Lösung dafür bietet Customer Development – ein Prozess, mit dem man Geschäftsmodelle testen kann, bevor sie umgesetzt werden. Wenn man bereits eine Geschäftsidee hat, bietet dieser Ansatz die Möglichkeit zu überprüfen, ob das künftige Produkt verkauft werden kann und (falls nötig und möglich) die ursprüngliche Vision an potentielle Kunden anzupassen, und zwar im Rahmen eines gut strukturierten Vorgehensmodells, wo die größte Idee lautet: „Get the customers to talk, not you.“⁴²

Customer Development umfasst insgesamt vier Schritte⁴³:

- Mit **Customer Discovery** wird zunächst Vision von Gründern erfasst und in eine Reihe von Geschäftsmodellhypothesen verwandelt, z.B. im Bezug auf Merkmale des Produktes, Kunden, Vertriebswege, Preisgestaltung. Dann wird ein Plan entwickelt, um die Kundenreaktionen auf diese Hypothesen zu testen.
- **Customer Validation** zeigt auf, ob das resultierende Geschäftsmodell reproduzierbar und skalierbar ist.
- **Customer Creation** wird der Start der Umsetzung genannt. Hierbei wird die Nachfrage von Kunden geweckt und an den Vertriebskanal übergeben, um das Geschäft zu skalieren.
- **Company Building** überführt die Organisation von einem Startup in ein Unternehmen, das das bereits validierte Modell umsetzt.



Dar. 6: Die vier Phasen von Customer Development⁴⁴

⁴² Blank, Dorf (2012), S. 204.

⁴³ Blank, Dorf (2012), S. 22.

⁴⁴ Blank, Dorf (2012)

Die ersten beiden Schritte dieses Verfahrens dienen der Suche nach einem Geschäftsmodell. Die Schritte drei und vier sorgen für die Ausführung vom Geschäftsmodell, das während des „Suche“ entwickelt, getestet und bewiesen wurde.

Grundprinzipien im Customer-Development-Prozess sind:

- „There are no facts inside your building, so get outside“
- “Develop for the Few not the Many”
- “Early adopters make your company”
- “The goal for the first release is the minimum feature set for early adopters”

3.2.3. Lean Startup

“Customer development is useless unless the product development organization can iterate the product with speed and agility.”

Steve Blank, The Startup Owner’s Manual

Jede Hypothese zum Geschäftsmodell sollte möglichst schnell, lehrreich und auswertbar getestet werden. Das von Eric Ries popularisierte Konzept unterstützt den Customer-Development-Prozess bei der Entwicklung von innovativen Produkten und fördert effizientes Experimentieren, frühes Feedback von Kunden und schnelle Iteration, die tatsächlich für alle Aktivitäten in Startups unerlässlich sind.

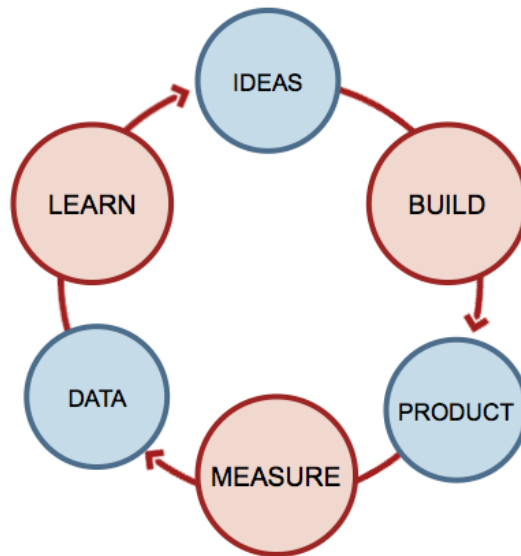
Den Kern von Lean Startup bildet validiertes Lernen mithilfe vom Feedback Loop. Es geht hierbei um Experimente im Kreisprozess "Build-Measure-Learn" mit dem Ziel, jedes Element des Produktes zu demonstrieren und zu testen.⁴⁵ Feedback Loop sorgt für Schnelligkeit als wesentlichen Bestandteil der Produktentwicklung.⁴⁶ Jeder Prozess innerhalb dieses Zyklus lässt sich so oft wie nötig wiederholen und sollte möglichst schnell den Kreis durchlaufen.^{47,48}

⁴⁵ Ries (2011), S. 9.

⁴⁶ <http://www.impactbnd.com/blog/eric-ries-5-key-principles-for-a-radically-successful-lean-startup> (13.01.16)

⁴⁷ <http://leanstartup.co/day-2-5-principles-of-lean-startup/> (13.01.16)

⁴⁸ Ries (2011), S. 76.



Dar. 7: Feedback-Loop⁴⁹

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Lean-Startup-Konzeptes ist Innovation Accounting⁵⁰ – eine neue Art von Aktivitäten, die sich konkret für Startups und disruptive Innovationen eignet und zwei wichtigen Fragen nachgeht:

- Wie erkennt man die Zusammenhänge zwischen den vorgenommenen Änderungen zum Produkt und darauf folgenden Ergebnissen?
- Wie vermeidet man dabei falsche Schlussfolgerungen?

Als Schwerpunkte gelten hier Setzen von Meilensteinen, Priorisieren der Arbeit und Messen sowie des Fortschritts.^{51,52}

Der zentrale Begriff von Lean Startup ist sogenanntes MVP (Minimum Viable Product). Ries definiert MVP als “version of a new product which allows a team to collect the maximum amount of validated learning about customers with the least effort”.⁵³ Der Sinn von MVP besteht laut Ries darin, grundlegende Hypothesen eines Startups – sogenannte “leap-of-faith”-Annahmen – zu testen und den praktischen Lernprozess schnellstmöglich anzufangen.⁵⁴

Die Haupttätigkeiten eines Startup-Unternehmens bestehen laut der Lean-Philosophie darin, Ideen in Produkte umzuwandeln, Reaktionen und Verhalten von Kunden gegenüber dem Produkt zu messen und darauf basierend festzustellen, ob es einer Korrektur oder eines Kurswechsels („Pivot“) bedarf.

⁴⁹ Ries (2011)

⁵⁰ Ries (2011), S. 116.

⁵¹ Ries (2011), S. 9.

⁵² <http://www.impactbnd.com/blog/eric-ries-5-key-principles-for-a-radically-successful-lean-startup> (13.01.16)

⁵³ Ries (2011), S. 103.

⁵⁴ Ries (2011), S. 103.

In seinem Buch schreibt Ries Folgendes: „The Lean Startup method is not about cost, it is about speed. The only way to win is to learn faster than anyone else.”⁵⁵ Das Ziel dieses Ansatzes lässt sich somit wie folgt zusammenfassen: möglichst schnell und mit minimalem Risiko ein erfolgreiches Produkt zu entwickeln.

3.2.4. Lean Canvas

„The difference between a static business plan and a dynamic business model could well be the difference between a flameout and success.”

Steve Blank, The Startup Owner’s Manual

Die im Customer Development zu validierenden Hypothesen sollten anschaulich dokumentiert, systematisch getestet und ggf. aktualisiert werden. Gerade an dieser Stelle übernimmt der sogenannte „Canvas“ – er veranschaulicht und strukturiert Informationen zum Geschäftsmodell und visualisiert das Wesentliche in einem tragbaren, einseitigen Diagramm. Für Innovative stellt der Canvas, wie zum Beispiel Ash Mauryas Lean Canvas und Alexander Osterwalders Business Model Canvas, eine angemessene und effizientere Alternative zum traditionellen Businessplan dar.

Lean Canvas ist eine Adaption des Business Model Canvas von Alexander Osterwalder, die Ash Maurya gezielt für Bedürfnisse der Startup-Unternehmen konzipiert hat – schnelles, präzises und effektives Handeln unter Bedingungen der Ungewissheit und bei hohen Risiken. Dementsprechend dient der Lean Canvas als Medium für dynamische Modellierung von innovativen Geschäften, erleichtert Priorisierung von Aktivitäten (konsequentes Vorgehen) und ermöglicht kontinuierliche Kontrolle über den Fortschritt.

In seinem Blog⁵⁶ und auch im Buch „Running Lean“ beschreibt Maurya die neun Bausteine seines Canvas wie folgt:

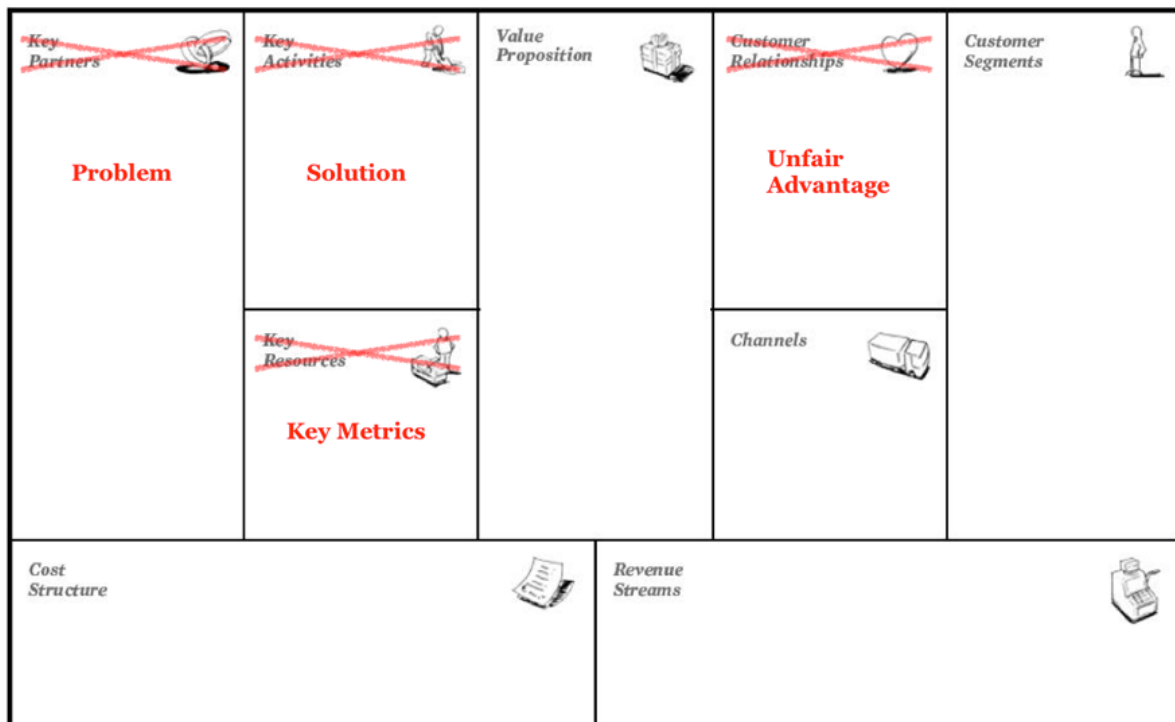
- **Problem:** Worin liegen die wichtigsten Probleme/Bedürfnisse des Kunden? Wie werden diese Probleme heutzutage gelöst?
- **Kundensegmente:** Wer sind die Kunden? Wie lässt sich Zielgruppe zusätzlich in kleinere Segmente unterteilen? Wer hätte das größte Interesse das Problem zu lösen?
- **Wertangebot/Kundennutzen:** Unter welchem Motto steht das Produkt? Eine klare, überzeugende Botschaft, die erklärt, warum es sich lohnt das Produkt kennenzulernen. Zusätzlich ein Kurzkonzzept: Womit und wie lässt sich das Produkt assoziieren (durch eine Analogie beschreiben)?
- **Lösung:** Was sind die wichtigsten Funktionen im Produkt (das minimale Feature-Set), die den Kundennutzen begründen?
- **Kennzahlen:** Durch welche Handlungen von Kunden wird das Produkt monetisiert?

⁵⁵ Ries (2011)

⁵⁶ <https://leanstack.com/businessmodelcanvas/> (19.01.16)

- **Kanäle:** Welche Möglichkeiten gibt es, um den Kunden zu erreichen?
- **Kosten:** Welche Kosten entstehen bei diesem Geschäftsmodell?
- **Ertragsmodell/Einnahmen:** Wie wird man für das Produkt bezahlt?
- **Unfairer Vorteil:** Wie schafft man den Vorsprung vor der Konkurrenz? Was an diesem Produkt kann von anderen Unternehmen weder kopiert, noch gekauft werden?

Folgende Abbildung fasst die Unterschiede zwischen dem Lean Canvas und dem Business Model Canvas zusammen.



Dar. 8: Grafische Darstellung von Geschäftsmodellen: Lean Canvas vs. Business Model Canvas⁵⁷

3.3. Kernprinzipien

“A business model really is a system where one element influences the other; it only makes sense as a whole.”

Alexander Osterwalder, “Business Model Generation”

Steve Blank definiert sechs grundlegende Kriterien⁵⁸ eines tragfähigen, reproduzierbaren und skalierbaren Geschäftsmodells:

⁵⁷ <https://leanstack.com/why-lean-canvas/> (16.01.16)

⁵⁸ Blank, Dorf (2012), S. 257, 286.

- 1) **Product/Market Fit:** Es gibt eine beträchtliche Nachfrage nach einer Lösung zum Problem und diese Nachfrage wird durch das entwickelte Produkt (aus der Sicht des Kunden) befriedigt.
- 2) **Klar definierte und erreichbare Kunden:** Man versteht die Demographie, Urbilder und Verhalten der wichtigsten Zielgruppen und kann sie kostengünstig finden.
- 3) **Wachstumsaussichten:** Das Wachstum des Projektes ist voraussagbar und schnell genug für den weiteren Ausbau.
- 4) **Skalierbares Geschäft:** Die Ausgaben für die Kundenakquise ergeben zusätzliche Gewinne.
- 5) **Reproduzierbare Verkäufe:** Man weiß, welche Interessenten zu gewinnen sind und wie man sie anspricht, um das Produkt immer wieder zu verkaufen.
- 6) **Vorhersagbarer Verkaufstrichter:** Dieselben Vertriebspläne und -Modelle ermöglichen konstant angemessene, profitable Kundenströme durch den Trichter.

Um diese Kriterien erfüllen zu können, sollten zunächst entsprechende Erkenntnisse zum Geschäftsmodell systematisch erarbeitet werden. In diesem Abschnitt werden die Grundprinzipien aufgeführt, die sich bei der Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen beachten lassen.

1) Wünschbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Realisierbarkeit

Tim Brown, Präsident und Geschäftsführer der Design- und Innovationsberatung IDEO, betont, dass erfolgreiche unternehmerische Innovationen aus Ideen entstehen, die sich an der Schnittstelle zwischen menschlichen Bedürfnissen (Wünschbarkeit), geschäftlichen Interessen (Monetisierbarkeit⁵⁹) und technologischen Möglichkeiten (Realisierbarkeit) befinden.⁶⁰

2) Visuell arbeiten

Mithilfe vom Canvas können alle Informationen zum Geschäftsmodell in jeweiligen Feldern dokumentiert, überprüft und ggf. aktualisiert werden.

3) Breite Suche

Für bessere Ergebnisse sollten am Anfang möglichst diverse Optionen des Geschäftsmodells und wesentliche Änderungen von einzelnen Aspekten ausprobiert werden – z.B. mehrere Wertangebote für mehrere Zielgruppen.⁶¹

4) Eine Metrik/ein Ziel pro Experiment⁶²

5) Widerlegbare Hypothesen

Mithilfe von falsifizierbaren Hypothesen lassen sich Experimente konkretisieren, und zwar durch folgende Formel: **falsifizierbare Hypothese = [Spezifische wiederholbare Handlung]**

⁵⁹ Furr, Dyer (2014), S. 89.

⁶⁰ Brown (2008), S. 86.

⁶¹ Maurya (2012), S. 10, 24.

⁶² Maurya (2012), S. 61.

soll [Erwartetes zu messendes Ergebnis].⁶³ Ein Beispiel: „Die neue Werbeanzeige soll drei neue Besucher auf die Webseite führen“. Oder „drei Kunden sollen das Produkt zu diesem Preis kaufen“.

6) Limitierte Experimente

Experimente sollten zeitlich begrenzt sein. Ohne Deadline ergibt sich das Risiko, Verfahren immer wieder verlängern zu wollen, wenn das erwartete Ergebnis nicht erzielt wird.⁶⁴ Ein Beispiel: „Die neue Werbeanzeige soll **heute** drei neue Besucher auf die Webseite führen“. Diese Limits können sich jedoch nicht nur auf die Zeit beziehen: „Drei **von den nächsten fünf** Kunden sollen das Produkt kaufen“.

7) Qualitativ testen und quantitativ messen

Als erstes lässt sich feststellen, ob die Annahmen zum Geschäftsmodell überhaupt stimmen. Darauf folgend sollte man herausfinden, zu welchem Grad diese Annahmen die Erwartungen treffen.

8) „Innovators innovate, customers validate“

Obwohl sich Feedback von potentiellen Kunden für Innovative als unerlässlich erweist, lässt sich nicht erwarten, dass der Kunde selbst erklären kann, welches Produkt er benötigt.⁶⁵ Steve Jobs hat dies mit seiner Aussage deutlich gemacht: „A lot of times, people don't know what they want until you show it to them.“⁶⁶

9) Validiertes Lernen

Wie bereits oben erwähnt, sorgt das sogenannte „Build-Measure-Learn“-Loop für validiertes Lernen und schnellere, präzisere Produktentwicklung. Es stellt sich jedoch die Frage, ob ein solches Modell auch mit weiteren Komponenten des Geschäftsmodells funktionieren kann. Maurya betrachtet diesen Zyklus als Essenz des Experimentierens mit den Annahmen zum Geschäftsmodell.⁶⁷ Blank bietet dazu ein alternatives Modell. Er betont den Unterschied zwischen zwei Begriffen: „Idee“ und „Hypothese“. Während Idee eine sichere und umsetzbare Einsicht sei, stelle Hypothese eher einen Glauben dar, den man testen müsse. Da es in Startups am Anfang nicht um validierte Einsichten, sondern um mit potentiellen Kunden zu testende Annahmen gehe, definiert Blank seine Version für den Zyklus eines Experiments als „Hypothese – Vorbereitung – Test – Erkenntnis“.⁶⁸

⁶³ Maurya (2012), S. 63.

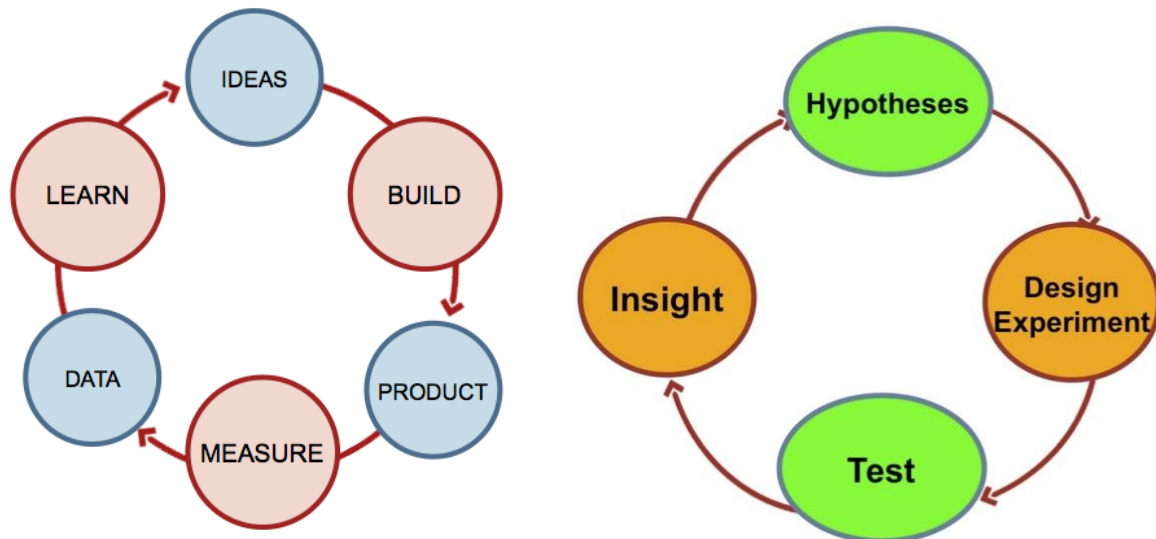
⁶⁴ <https://leanstack.com/7-habits-for-running-highly-effective-experiments/> (29.01.16)

⁶⁵ Furr, Dyer (2014), S. 83.

⁶⁶ <http://www.businessweek.com/1998/21/b3579165.htm> (29.01.16)

⁶⁷ Maurya (2012), S. 11-12.

⁶⁸ <http://steveblank.com/2015/05/06/build-measure-learn-throw-things-against-the-wall-and-see-if-they-work/> (29.01.16)



Dar. 9: Feedback Loop vs. the Customer Development Insight Cycle⁶⁹

10) Iteration

Blank schreibt Folgendes: „Startups are unpredictable. We will have failures and we will screw it up several times before we get it right.”⁷⁰ Damit betont er den iterativen Charakter der Modellierung von innovativen Geschäften. Bei Iteration geht es grundsätzlich darum, bestimmte Handlungen zur Annäherung an eine Lösung oder ein bestimmtes Ziel zu wiederholen.⁷¹ Dementsprechend können frühere Resultate und Erkenntnisse als Ausgangspunkt für die neue Iteration verwendet werden.

11) Akkumulatives Lernen

Der Vorteil des akkumulativen Lernens liegt nicht nur in seiner Effizienz sondern auch darin, immer erkennen zu können, auf welche Ursachen die Veränderungen in Ergebnissen zurückzuführen sind. Im Mittelpunkt steht hierbei schrittweises Vorgehen.⁷²

12) Kontinuierliche Korrekturen, Anpassungen und ggf. Kurswechsel

Unter Bedingungen der Ungewissheit sind Korrekturen, Anpassungen und evtl. auch Kurswechsel kaum vermeidbar. Ein Kurswechsel (“Pivot”) ist eine wesentliche Änderung die eine oder mehrere Komponenten des Geschäftsmodells betrifft – z.B. Ertragsmodell oder sogar Zielgruppe. Kurswechsel ist i.d.R. auf das Lernen und Erkenntnisse von Experimenten zurückzuführen.⁷³

13) Konsequentes Vorgehen

⁶⁹ Blank, Dorf (2012), S. 38.

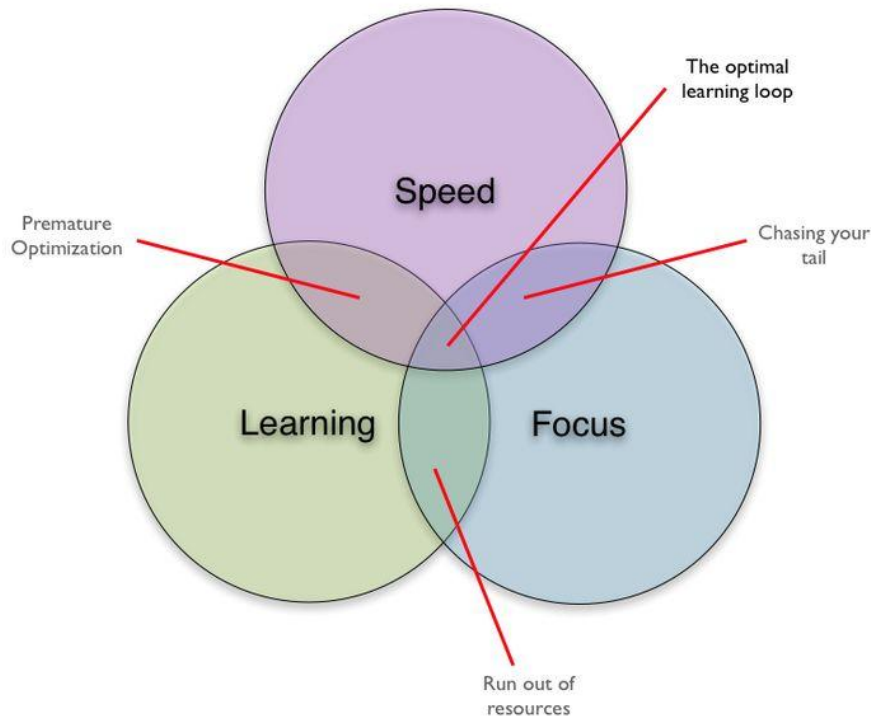
⁷⁰ Blank, Dorf (2012), S. 23.

⁷¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Iteration> (29.01.16)

⁷² Maurya (2012), S. 66.

⁷³ Blank, Dorf (2012), S. 34.

Neben dem schnellen und validierten Lernen spielt auch der Fokus – „Right Action, Right Time“ – eine große Rolle.⁷⁴ Nach Maurya ergibt der fehlende Fokus das Risiko, mit einer frühzeitigen Optimierung anzufangen.⁷⁵ Dies ist der Fall, wenn man bspw. die Preise testet ohne sicherzustellen, ob selbst das Produkt relevant und angemessen ist.



Dar. 10: Speed, Learning, Focus⁷⁶

Es empfiehlt sich daher, die Annahmen anhand von ihren Risiken für das Projekt zu rangieren und nachfolgende Experimente zu priorisieren: Was ist die nächste Annahme, die man testen muss, um das Projekt voranzubringen oder welche Erkenntnis ist für den weiteren Fortschritt erforderlich?⁷⁷⁷⁸

14) Einfache und schnelle Experimente

Man sollte einen möglichst schnellen und einfachen Test finden, um jeweilige Hypothese zu überprüfen und notwendige Informationen zu erhalten.

⁷⁴ <http://leanstack.com/lessons-learned-in-2010/> (29.01.16)

⁷⁵ Maurya (2012), S. 61.

⁷⁶ Maurya (2012), S. 60.

⁷⁷ Maurya (2012), S. 26.

⁷⁸ Blank, Dorf (2012), S. 38.

4. Intellektuelle Unterhaltung

“If one need is satisfied, then another emerges.”

Abraham Maslow

Der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow hat menschliche Bedürfnisse und Motivationen anhand einer hierarchischen Struktur rangiert, wonach Befriedigung von unseren (physiologischen) Grundbedürfnissen nach Nahrung und Schutz als Folge den Wunsch nach Zugehörigkeit, Liebe und Freundschaft auslöst.⁷⁹ Bedient man diesen Wunsch, so wird als Nächstes nach Erfolg, Anerkennung, Prestige, Unabhängigkeit und Freiheit gesucht, die wiederum durch neue Erkenntnisse, neue Erlebnisse, Ästhetik und Selbstverwirklichung ergänzt werden müssen.

Aus etwas unterschiedlichem Blickwinkel wird dieses Thema von Gerhard Schulze gesehen. In seinem Buch „Die Erlebnisgesellschaft“ beschreibt Schulze drei alltagsästhetische Schemata in der Gesellschaft, die sich auf die Präferenzen des Menschen beziehen.⁸⁰ Als ästhetisch niedrigste gilt laut Schulze das sogenannte „Trivialschema“. Hierbei zeichnen sich die Lebensphilosophie und der erstrebte Zustand vor allem durch Harmonie und Gemütlichkeit – „nichts wird vom einzelnen verlangt“.⁸¹

Unter „Spannungsschema“ versteht Schulze die alltagsästhetischen Präferenzen der zweiten Ebene. Dieses Schema ist der Fall für die Menschen, deren Lebensphilosophie in Antiautorität, Gegenkultur und individueller Freiheit besteht. Man muss immer wieder etwas Neues erleben, um die Grundspannung zu sichern, und es wird in erster Linie nach Abwechslung, Action und Dynamik gesucht.

Die höchste und anspruchsvollste Ebene der Gesellschaft bezeichnet Schulze als „Hochkulturschema“. Im Mittelpunkt der Lebensphilosophie steht hierbei Perfektion. Zu diesem Segment gehören „Bildungsbürger“, „Intellektuelle“ und „Kultivierte“.

Es stellt sich im Zusammenhang mit diesen zwei Perspektiven die Frage, ob und wie sich diese Unterschiede in Bedürfnissen, Werten und Prioritäten in unserem Geschmack bezüglich der Unterhaltung ausdrücken. In diesem Kapitel handelt es sich um ein relativ junges Konzept, das sich als „intellektuelle Unterhaltung“ bezeichnen lässt.

Obwohl der Begriff eher selten verwendet wird, sind mehrere Formen der intellektuellen Unterhaltung, wie z.B. unterschiedlichste Denksportarten, schon längst in unserem Alltag vorzufinden. Auch sich immer weiter verbreitende und entwickelnde Live Escape Room Games⁸² können heutzutage kaum als Neuheit bezeichnet werden. Grundsätzlich geht es hierbei um eine besondere Art der Unterhaltung, die sich durch Herausforderung und geistige Anstrengungen (Denkarbeit) zeichnet. Alle anderen Formen des Entertainments können hingegen als „populäre Unterhaltung“ bezeichnet werden.

⁷⁹ Maslow (1943), S. 370-396.

⁸⁰ Schulze (1997), S. 143.

⁸¹ Schulze (1997), S. 151.

⁸² https://de.wikipedia.org/wiki/Escape_Game#Live_Escape_Games (02.03.16)

Intellektuelle Unterhaltung wurde zum Thema der Forschung an der Universität Barcelona, die man in Journal of Media Psychology veröffentlicht hat. Die Autoren, José Latorre und María Soto-Sanfiel, haben in ihrem Artikel⁸³ Prozesse analysiert, die mit dem Konsum des „Braintertainments“ zusammenhängen.

Nach Latorre und Soto-Sanfiel zeichnet sich intellektuelle Unterhaltung durch das Lösen von Problemen, Überwinden von Herausforderungen und Entdecken von kausalen Beziehungen. Sie vergleichen intellektuelle Unterhaltung mit wissenschaftlichen Forschungen und sprechen von vier grundlegenden Phasen, die im emotionalen Sinne in beiden Fällen ähnlich sind.

Das erste Stadium: **„Ungewissheit“**. Wissenschaftler stehen vor einem Forschungsproblem und bemühen sich, um es zu lösen. Sie testen jede Hypothese und probieren alle Ideen aus, die zu einem Durchbruch führen können. Erfolgslose Bemühungen verursachen komplexe Emotionen wie Angst, Hilfslosigkeit und Sinnlosigkeit. Das Forschungsprojekt kann sogar in Frage gestellt werden aufgrund der möglicherweise fehlenden Lösung zum Problem. In vielen Fällen bezweifelt der Wissenschaftler seine eigenen intellektuellen Fähigkeiten und erlebt Traurigkeit und im Extremfall Zorn und Depression. In einigen Fällen kann er sogar mit der Forschung aufhören.

Die zweite Phase: **„Einsicht“**. Die Komplexität des Forschungsprozesses wird zu einem unentwirrbaren Netz von Ideen mit unterschiedlichem Status und ohne offensichtliches Grundprinzip. Oft bringt die Entdeckung eine einfache einigende Erklärung. Der Nervenkitzel beim Begreifen – die Einsicht – wird oft wie eine grandiose Epiphanie zitiert. Doch dieser Moment der Entdeckung ist äußerst schwer zu beschreiben. Er ist kurz, überraschend, begeisternd. Die Realität wird „ausgeschaltet“ und die Erinnerung bleibt höchstwahrscheinlich für immer.

Das dritte Stadium: **„Freude“**. Kurz nach der Entdeckung fühlt man Freude und Glück. Die Einsicht dauert nur einen Augenblick aber das Gefühl von Glück bleibt über einen viel längeren Zeitraum. Der Wissenschaftler ist überzeugt von der Richtigkeit der Entdeckung. Er analysiert und überprüft seine Arbeit, begreift die Tiefe der Arbeit und will die überwältigende Freude mit Freunden und Kollegen teilen. Die Entdeckung soll in der ganzen Welt bekannt gegeben werden.

Die vierte Phase: **„Suche nach Anerkennung“**. Entdeckung soll durch die wissenschaftliche Gemeinschaft akzeptiert und anerkannt werden. Den objektiven Reaktionen auf Entdeckung folgt subjektive Selbstwertschätzung.

Obwohl diese Phasen in der intellektuellen Unterhaltung ähnlich sind, besteht der Unterschied laut Latorre und Soto-Sanfiel im Ausmaß der Prozesse.

Intellektuelle Unterhaltung kann in unterschiedlichen Formen erfolgen, die uns es ermöglichen, die Einsicht der wissenschaftlichen Entdeckung zu erleben. Das können z.B. Krimifilme, Denksportaufgaben oder auch Computerspiele sein, die uns herausfordern, ein konkretes Problem zu lösen. Im Grunde genommen geht es hierbei um die Möglichkeit, sich

⁸³ Latorre, Soto-Sanfiel (2011)

im kognitiven Sinne durchzusetzen und entscheidendes Merkmal dieser Art der Unterhaltung bildet aus meiner Sicht aktive Beteiligung am Prozess, die passives Beobachten ersetzt.

Genauso wie populäre Unterhaltung dient intellektuelle Unterhaltung als Ablenkung von alltäglichen Problemen, sorgt für Verbesserung der Stimmung (beim Erfolg) und ermöglicht Abwechslung. Außerdem sprechen Latore und Soto-Sanfiel von einer kleinen Fütterung von Ego, falls intellektuelle Herausforderung überwunden wird.

Der Nutzen von intellektuellen Erlebnissen ist eine der Grundideen dieser Art der Unterhaltung. Intellektuelles Entertainment erfüllt solche wesenhafte Bedürfnisse des Menschen wie Unabhängigkeit, Kompetenz und Zugehörigkeit. Latore und Soto-Sanfiel betonen in diesem Zusammenhang den Unterschied zwischen der sofortigen und direkten emotionalen Reaktion auf den Anreiz und der langfristigen Zufriedenstellung infolge des Konsums.

Die Wahl von Formen bzw. Objekten der Intellektuellen Unterhaltung liegt laut den Autoren vom Artikel an solche Variablen wie Kontext, Schwierigkeitsgrad, Zugänglichkeit, Zeitspanne, Zustand des Geistes und frühere Erfahrungen. Der Teilerfolg bei der Ausführung von Schritten, der Vorgenuss, Freude, Stolz und Spannung stimulieren kognitive Verarbeitung und motivieren uns, das Problem zu lösen. Man verschafft sich bei solchen Erlebnissen ein sofortiges Gefühl der psychischen Befriedigung.

Latore und Soto-Sanfiel sprechen unter anderem auch vom Gefühl der Richtigkeit. Die Zeit wird nützlich verbracht, weil es sich aus der moralischen Sicht lohnt, unser Gehirn durch Probleme herauszufordern. Auch wenn ein Teil des Erlebnisses mitunter etwas schmerzhaft ist, wirkt es im Endeffekt doch offensichtlich positiv.

Einige Menschen sind ständig auf der aktiven Suche nach intellektuellen Herausforderungen: Je intellektueller die Unterhaltung ist, desto höher wird diese von solchen Menschen geschätzt. Falls der Erfolg aufgrund von mangelnden Fähigkeiten nicht erzielt wird, kann das Aufgeben beschönigt werden, indem man die Bedeutung des Problems für sich reduziert.

Zum Schluss bieten Latore und Soto-Sanfiel zwei wichtige Kriterien, die den Unterschied zwischen populärer und intellektueller Unterhaltung bilden. Erstens kann die Unterhaltung als trivial gelten, wenn sie keine Herausforderung bietet. Zweitens kann intellektuelle Unterhaltung oft als individueller Spaß betrachtet werden, wo man alleine mit dem Problem bleiben sollte. Im Gegensatz dazu, zeichnet sich populäre Unterhaltung immer mehr durch soziale Interaktion.

5. Fallbeispiel: Projekt [Mind-BreakeR]

In diesem Kapitel stelle ich mein eigenes Geschäftsprojekt [Mind-BreakeR] vor und behandle die grundlegende Frage dieser Arbeit, indem ich ein Geschäftsmodell für dieses Projekt entwickle.

5.1. Vorgeschichte: Projektstart

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“

Franz Kafka

Am 09.08.15 habe ich einen Artikel gelesen, der mich inspiriert hat, bereits am folgenden Tag mein erstes profitables Geschäftsprojekt zu starten. Der Artikel heißt „The \$5 Challenge: What would you do with \$5 and 2 hours?“⁸⁴ und wurde von Stanford-Professorin Tina Seelig veröffentlicht. Im Rahmen von Stanford Technology Ventures Program hat sie ihre Studenten herausgefordert, mit nur fünf Dollar Startkapital pro Team binnen zwei Stunden möglichst viel Geld zu verdienen. Interessanterweise stellte sich am Ende dieses Experiments heraus, dass die erfolgreichsten Mannschaften diese fünf Dollar überhaupt nicht gebraucht haben. Mit diesem Gedanken im Hinterkopf habe ich kurz nach dem Lesen auch ein kleines Brainstorming angefangen und eine von eingefallenen Ideen lag darin, Intelligenz bzw. Kreativität von Menschen herauszufordern.

Damals hatte ich große finanzielle Probleme, und am folgenden Tag war es an der Zeit, meine Ideen zu testen. Nachdem ich einige Dinge erfolglos ausprobiert habe, war die Idee mit intellektueller Herausforderung meine letzte Möglichkeit, etwas zu verdienen. Während meiner Recherche im Internet habe ich eine interessante Aufgabe entdeckt, die ich schon früher kannte. Mit dieser Aufgabe bin ich direkt zum Campus der Universität Hamburg gefahren, um dort meine Idee mit Studenten zu testen.

Die Wahl der Zielgruppe stützte sich auf meine Annahme, dass Studenten relativ aufgeschlossen sind und gerne mitmachen würden. Außerdem war es am Montag am frühen Nachmittag und ich wusste nicht, wo man sonst so viele Menschen treffen kann, die etwas Zeit und Lust für kreative Aufgaben hätten.

Mit der ausgesuchten Aufgabe sprach ich Passanten an und bot ihnen einen kleinen Kreativitätstest. Bereits nach der ersten Ansprache habe ich 70 Cent verdient, indem ich einer Studentin die Auflösung gegen Spende gezeigt hatte. Zum ersten Mal im Leben habe ich etwas durch eine selbständige Tätigkeit erwirtschaftet und dies gab mir Zuversicht, dass ich auf dem richtigen Weg bin. Auch wenn man meine Aufgabe lösen konnte, wurde mir gerne Geld gegeben. Darüber hinaus hat eine Mathematik-Professorin sogar fünf Euro für den Spaß bezahlt.

⁸⁴ <https://www.psychologytoday.com/blog/creativityrulz/200908/the-5-challenge> (20.02.16)

Nach einigen Stunden wurden schon ca. 15 Euro gesammelt aber ich hatte trotzdem Gefühl, dass es zu wenig war und ich eine andere Zielgruppe finden muss. Manche Studenten haben mir mitgeteilt, dass ich es in einem anderen Stadtteil, und zwar in Sternschanze, ausprobieren sollte, wo man „mehr zahlungsfähig und zugleich sehr aufgeschlossen“ sei.

Am Ende meines ersten Tages unterwegs hatte ich 42 Euro zusammen und mein stündliches Verdienst war im Durchschnitt wirklich gestiegen, nachdem ich den Ort und damit auch die Zielgruppe gewechselt hatte. Obwohl ich kein eigenes Produkt anbot, hatte ich die Möglichkeit, meine Idee mit Menschen zu testen und sehr viel nützliches Feedback dabei zu gewinnen.

Nach einiger Zeit habe ich erkannt, dass meine Idee potential hat und habe langsam angefangen, meine eigenen Rätsel zu entwickeln. Zum einen benötigte ich Abwechslung und wollte immer neue Aufgaben anbieten. Zum anderen war ich sicher, dass Menschen es viel höher schätzen und daher mehr zahlen würden. Auch meine Ansprachen haben sich im Laufe der Zeit geändert und nach vielen Experimenten wurden letztendlich zur Herausforderung zur „Mind-Break Challenge“.

In vielen Fällen wurde mir leider kein Geld gegeben. Um solche Situationen zu minimieren habe ich meine Ansprachen durch die Klausel „Man muss nichts bezahlen, wenn es kein Spaß macht“ ergänzt. Auf solche Weise wurden die meisten Missverständnisse und Fragen zu meinen Beweggründen verhindert. Außerdem habe ich nach und nach gelernt für welche Kategorien von Menschen und auch in welchen Situationen mein Angebot nicht relevant ist.

Manche Teilnehmer fragten mich, was man gewinnen kann, wenn die Aufgabe gelöst wird. Da ich schon mehrere Rätsel hatte, bot ich eine weitere Aufgabe als Gewinn. Doch nicht alle wussten solche Belohnung zu schätzen und mir fiel eine bessere Idee ein. Ich habe spezielle lustige Zertifikate für die Gewinner vorbereitet, die ich am Ende vorlas, bevor sie ausgehändigt wurden. Diese Zertifikate erfüllen eine äußerst wichtige Funktion, indem sie als Anerkennung von Fähigkeiten der Teilnehmer dienen.

Am Anfang gab ich den Teilnehmern keine Tipps und das war eines der größten Fehler. Da meine Aufgaben ziemlich anspruchsvoll sind, gaben viele Menschen auf und hatten damit kein Erfolgserlebnis. In solchen Fällen war der Zeitvertreib für die Menschen weder nützlich, noch unterhaltsam. Dementsprechend waren meine Einnahmen eher gering – höchstens ca. 10 Euro pro Stunde. Dann habe ich angefangen, kleine Tipps zu geben. Dadurch wurde die Quote von Gewinnern deutlich gesteigert, indem man meine Unterstützung hatte und daher meistens „dran blieb“.

Interessante Erfahrung hatte ich unter anderem an zwei Straßen-Festivals in der Stadt gesammelt. In beiden Fällen gab es einen Flohmarkt, wo ich spontan einen improvisierten Stand aufgebaut habe. Alle entwickelten Spiele wurden ausgestellt und mit dem selbstgemachten Schild „Rätsel“ ergänzt. Ich habe zum ersten Mal versucht, feste Preise zu setzen: 2 Euro pro Aufgabe. Obwohl es mit manchen Interessenten funktioniert hat, waren die Menschen oft nicht bereit im Voraus zu zahlen. Auch wenn viele Passanten neugierig auf mein Angebot waren, konnte ich bei weitem nicht so viele Kunden anlocken, wie es mit direkten Ansprachen unterwegs und ohne Stand der Fall war.

Was die Rechtmäßigkeit meiner Tätigkeit betrifft, waren die Spenden eine gute Option für mich, weil ich keinen Gewerbeschein hatte. Manchmal hat man sogar 10 Euro für ein Rätsel bezahlt. Einmal habe ich einen Mitarbeiter von Finanzamt angesprochen. Überraschenderweise hat er mir selbst 2 Euro bezahlt, um die Auflösung zu sehen. Diese Situation gab mir Zuversicht, dass ich auch mit festen Preisen ab und zu experimentieren kann.

Was die Einnahmen angeht, liegt meine Rekordleistung momentan bei 50 Euro binnen 3 Stunden. Interessanterweise war dies eines Montags passiert und gab mir wichtige Denkanstöße. Bereits in den ersten 15 Minuten habe ich damals ca. 20 Euro verdient, indem ich eine Gruppe von Schülern aus Frankfurt herausgefordert habe, die einen kurzen Ausflug nach Hamburg hatten. Sie haben meine Aufgabe erfolgreich gelöst und ich habe 5 Euro vom Lehrer und zusätzlich jeweils 1 Euro von jedem der 15 Schüler erhalten. Später habe ich mehrmals diese Situation analysiert und letztendlich zu dem Schluss gekommen, dass man die Wege suchen muss, um möglichst viele Menschen gleichzeitig zu unterhalten, die idealerweise über ein gewisses Budget für die Freizeitaktivitäten verfügen.

Zu diesem Zeitpunkt habe ich unter anderem den Namen, Visitenkarten und die Facebook-Seite⁸⁵ für mein Projekt besorgt. Allen Gewinnern bat ich die Möglichkeit an, ein Foto für „The Hall of Life-Hackers’ Fame“ zu machen – ein Fotoalbum auf der Facebook-Seite, wo alle „kluge Köpfe“ verehrt werden. Auf diese Weise hatte ich vor, mit meinen Kunden weiterhin im Kontakt zu bleiben und [Mind-Breaker] zu popularisieren.

Ständige Kommunikation mit Kunden war äußerst hilfreich und lehrreich für mich. Man hat regelmäßig neue interessante Ideen geäußert, die ich für weitere Entwicklung des Projektes einsetzen konnte. So habe ich nach einiger Zeit meine Visitenkarten erstellt und zudem auf ihrer Rückseite zusätzlich ein kleines Rätsel als Hausaufgabe-Geschenk und, noch wichtiger, als unbewusste Erinnerung an mich und mein Projekt für die Kunden platziert.

Im Oktober habe ich im Rahmen meiner Tätigkeit einen Mitarbeiter des Rocket Beans TV⁸⁶ kennengelernt. Er war von meiner Idee begeistert und hat mich zum Live-Auftritt in ihrer Abendshow eingeladen. Das war eine hervorragende Gelegenheit, um mein neues Produkt mithilfe vom bundesweiten Internetsender im Bereich Unterhaltung und Gaming zu promoten.

In der Show habe ich zum ersten Mal [Mind-Breaker] einem breiteren Publikum vorgestellt und mit Moderatoren anschaulichkeitshalber meine Rätsel gemacht. Außerdem habe ich die Bauchbinde benutzt, um die Zuschauer mit einer schriftlichen Aufgabe herauszufordern und einzubeziehen. Diese Challenge wurde als Qualifikation für Mind-Break City Adventure angekündigt, die ich im Programm als mein neues Produkt erwähnt habe. Man hatte die Möglichkeit meine Aufgabe zu lösen und die Antwort an die Email Adresse vom TV senden. Am nächsten Tag wurden mir die Emails von allen Gewinnern zugesandt und ich habe sie alle zum Stadtabenteuerspiel eingeladen.

⁸⁵ <https://www.facebook.com/mindbreakertv>

⁸⁶ <http://www.rocketbeans.tv/>

Die Idee mit dem Abenteuerspiel hatte ich bereits seit einiger Zeit im Hinterkopf. Ich war auf der Suche nach einem besseren und skalierbaren Produkt und habe mir viele Gedanken in Richtung eines innovativen Teamspiels gemacht. Der Live-Auftritt im Fernsehen bat mir die Möglichkeit, die Idee des neuen Produktes mit potentiellen Kunden im Voraus zu testen.

Infolge dieses Auftritts war unter anderem die soziale Attraktivität meines Projektes gestiegen, indem meine Facebook-Seite über 100 neue Likes von Zuschauern gewonnen hat. Darüber hinaus habe ich ein wertvolles Video⁸⁷ und zusätzliche Glaubwürdigkeit für den weiteren Fortschritt in meiner Tätigkeit erhalten.

Das nächste große Ereignis kam mittlerweile nur wenige Tage später. Eine Bekannte von mir, die ich auch spontan in der Straße herausgefordert habe, hat mich zu ihrem Musik-Event eingeladen. Dort hatte ich einen Slot von 5 Minuten, um das Publikum mit einem schnellen „Mind-Break“ „aufzuwecken“. Obwohl ich mich gut vorbereitet habe, war es letztendlich leider keine erfolgreiche Werbeaktion – falsche Zielgruppe. Doch auch dort habe ich einen sehr wichtigen Kontakt geknüpft, indem ich eine Person aus der Hamburger Startup-Community kennengelernt habe. Als Folge habe ich nicht nur mein persönliches Netzwerk mit vielen interessanten und unternehmerisch aktiven Menschen bereichert, sondern auch lehrreiche Seminare, Workshops (auch zur Geschäftsmodellierung von Patrick Stähler) und Events für Gründer und Unternehmer entdeckt.

5.2. Umgestaltung

“Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results.”

Unbekannter Autor

Zweite Episode meines Projektes hat mittlerweile im November angefangen. Es wurde langsam kalt und ich war auf der Suche nach Stätten, wo ich meine Tätigkeit fortsetzen konnte ohne vom Wetter abhängig zu sein. Außerdem hatte ich immer weniger Lust, Menschen in den Straßen anzusprechen. Zu diesem Zeitpunkt umfasste mein Sortiment bereits etwa zehn unterschiedliche Spiele und ich habe mir zwei Kneipen in Sternschanze ausgesucht, wo ich einen Stand machen könnte. Im Fernsehen habe ich mittlerweile die beiden Kneipen als potentielle Standorte für die Winterzeit angekündigt. Genau an dieser Stelle war an der Zeit, auf den Live-Auftritt bei „Rocket Beans“ und meine Erfahrung mit dem Stand im Nachtclub eines Freundes von mir in Reeperbahn zurückzugreifen.

Ich habe mich mit beiden Chefs zwecks Partnerschaft getroffen und konnte einen von beiden von meiner Idee begeistern. Meiner Meinung nach war es für unser Gespräch äußerst wichtig, dass ich einige Rätsel dabei hatte und den potentiellen Partner mein Produkt aus erster Hand ausprobieren ließ.

⁸⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=q1MGZDaQ29c> (ab 20:15 min.)

So habe ich angefangen die Gäste einer der bekanntesten Kneipen der Stadt jede Woche auf intellektuelle Weise zu unterhalten. Laut Vereinbarung konnte ich selbständig verdienen und war absolut flexibel was meine „Öffnungszeiten“ anging. Für meinen Stand musste ich keine Miete zahlen. Darüber hinaus wurde mir ein großer und bequemer Tisch für den Stand bereitgestellt.

In der neuen Umgebung ergab sich die Gelegenheit für neue Experimente, die im „Outdoor-Modus“ kaum möglich wären. Vor allem waren es Experimente mit dem Ertragsmodell und der Preisgestaltung. Grundsätzlich wechselte ich zwischen drei Optionen: Spenden, Wetten und feste Preise.

Im Vergleich zur ersten Phase meines Projektes, hat es mit Spenden in der Kneipe nicht so gut funktioniert. Nicht selten dachten die Gäste, dass ich fest angestellt bin und mit Stundenlohn arbeite. Diese Tatsache stellte sich in der unmittelbaren Kommunikation mit einigen Kunden heraus. Das Missverständnis war relativ schwer zu verhindern, weil ich dafür jedes Mal den Kunden erklären musste, dass ich selbständig arbeite. Ein weiteres Problem mit diesem Ertragsmodell lag darin, dass ich mitunter zu viele Interessenten gleichzeitig hatte. So konnte man bspw. die Aufgabe anfangen ohne die Regeln zu verstehen, wodurch die Aufgaben weniger wertvoll oder gar sinnlos wurden und sich damit kaum monetisieren ließen. Anstellung von neuen Mitarbeitern konnte dabei leider auch kaum in Erwägung gezogen werden – die Unverbindlichkeit führte oft dazu, dass man wenig Motivation hatte, die Aufgabe zu schaffen, wobei Erfolgserlebnis eines der wichtigsten Faktoren für meine Einnahmen bei Spenden war. Darüber hinaus ergaben meine Experimente mit Aushilfskraft im Endeffekt weniger Einnahmen pro Person.

Neben Spenden wurde unter anderem auch mit Wetten experimentiert. Nach diesem Szenario sollten Teilnehmer einen Betrag bezahlen und im Falle ihres Erfolgs den Betrag verdoppelt gewinnen. Trotz der großen Erwartungen ergab dieses Modell mit Sicherheit am wenigsten Sinn. Zum einen war die Angst zu verlieren und sich zu blamieren bei Menschen stärker als die Versuchung zu gewinnen. Zum anderen ging ich dadurch ziemlich große Gefahr ein, gegen Menschen zu wetten, die die Auflösung zum ausgewählten Rätsel im Voraus erfahren oder herausgefunden hätten.

Was die festen Preise betrifft, habe ich viele Unterschiedliche Modelle (pro Person) ausprobiert:

- 2 Euro pro Spiel
- 2 Euro pro Spiel und Geldzurückgarantie, wenn man kein Spaß hat
- 2 Euro und Zahlung nach dem Spiel
- 2 Euro und Zahlung nach dem Spiel, wenn es Spaß gemacht hat
- Auswahl: 2 Euro sofort oder Spende nach dem Spiel

Die letzte Option war besonders interessant. Auch wenn sich Kunde für Spende entschied, wurde die Preiserwartung von Anfang an kommuniziert. Zu Beginn fragte ich mich, ob 2 Euro nicht weniger wären als das, was man ohne diese Ansage spenden würde. Doch meine

eigene Erfahrung und Gespräche mit Mitarbeitern in Vergnügungsparks haben aufgedeckt, dass man immer gerne mehr zahlt, wenn man das will und kann.

Im Dezember hatte ich bereits zehn unterschiedliche Aufgaben und wusste aus Erfahrung, für welche Situation und für welche Kunden sich jede Aufgabe normalerweise eignet. Zugleich gab es auch bei festen Preisen nicht selten mehrere Interessenten, die ich gleichzeitig nicht bedienen konnte. Aus diesem Grund habe ich zwei kleine Karten mit Aufgaben und Preisen ausgedruckt, die mir dabei halfen, potentielle Kunden am Stand zu halten bis ich sie bedienen kann, was in vielen Fällen einen kontinuierlichen Fluss von Kunden ermöglichte.

Zum einen war es dadurch viel einfacher neue Kunden zu gewinnen als wenn ich niemanden um den Stand herum hatte. Zum anderen sorgten diese Karten für eine Art Automatisierung, indem ich nicht so viel die Grundidee und selbst die Aufgaben erklären musste. Auf den Rückseiten beider Karten habe ich zudem verlockende und emotionale Fotos von früheren Gewinnern für zusätzliche Glaubwürdigkeit platziert.

In den Karten habe ich alle Preise schriftlich angegeben. Während zwei Spiele für 1 Euro pro Person verkauft wurden, kosteten die meisten 2 Euro pro Person mit Rabatten für größere Gruppen und es gab zusätzlich zwei exklusive Rätsel die sich für jeweils 5 und 10 Euro lösen ließen. Solche Diversifikation von Preisen war unerlässlich und hat meine Umsätze neben den Rabatten für die Teilnahme an mehreren Spielen gesteigert.

Abgerundet war mein Preismodell durch eine sehr interessante Regel. Falls man die Aufgabe binnen zwei Minuten lösen konnte, wurde die Hälfte vom Preis für die Klugheit zurückerstattet. Das war ein wirksamer Anreiz für die Teilnehmer und neben dem Zertifikat eine zusätzliche Gratifikation für besonders schlaue Gewinner. Nicht zuletzt war diese Innovation auf eine Tatsache zurückzuführen: Je schneller die Aufgabe gelöst wird, desto weniger wird sie vom Spieler geschätzt. Hierbei wird die Qualität unbewusst durch die Quantität der Zeit und geistige Anstrengungen geschätzt.

Auch wenn das letztere Ertragsmodell auf mehrmals getestete Preise setzte, war der „Spende-Modus“ immer noch ein wesentlicher Bestandteil meiner Tätigkeit. Da es mir jedes Mal am Anfang ziemlich schwer war, potentielle Kunden zur Challenge anzulocken, wurde für die ersten Interessenten als Ausnahme kein fester Preis genannt, wodurch ich die weitere Akquise deutlich schneller automatisieren konnte.

Zwecks Marketing und Kommunikation habe ich übrigens von Anfang an ein Schild erstellt, das nach vielen zahlreichen Experimenten durch provokative Frage „**HOW MUCH IS YOUR BRAIN?**“ die Herausforderung kommuniziert hat. Im Laufe der Zeit habe ich außerdem dieses Schild etwas beweglicher und damit interaktiver gemacht, um noch mehr Aufmerksamkeit zu gewinnen.

Was meine Zielgruppe betrifft, waren es meistens Männer zwischen 20 und 50 Jahren. Außerdem waren die Menschen mit einem hohen Selbstgefühl und Ehrgeiz viel mehr an meinem Angebot interessiert und bereit zu bezahlen als diejenigen, die sich etwas neues kaum zutrauen und vermutlich zum „Trivialschema“ aus dem vorigen Kapitel gehören.

Freitags und samstags lag mein Verdienst im Durchschnitt bei ca. 80 Euro für sechs bis acht Stunden sowohl in der ersten Phase als auch in der Kneipe. In der Woche waren die Einnahmen leider deutlich gesunken. Während in der „Outdoor-Phase“ konnte ich im Durchschnitt 40-50 Euro erwirtschaften, erreichten meine Einnahmen mit dem Stand kaum mehr als 30-40 Euro für fünf Stunden abends. Sonntags und Donnerstags hatte ich meistens frei, weil man entweder erschöpft von der Arbeit oder nicht im richtigen Zustand nach dem Feiern am Wochenende war. Der Farbdruck von Zertifikaten war an der Staatsbibliothek relativ kostengünstig und kostete mir 25 Cent pro Stück. Monatlich habe ich somit im Durchschnitt zwischen 800 und 1000 Euro verdient.

Parallel zu meiner Tätigkeit in der Kneipe habe ich kurz nach dem Live-Auftritt im Fernsehen geplant, die ersten Kunden für mein intellektuelles Teamabenteuer in der Stadt zu finden. Das Ziel war es, kleinere Spiele mit wenigen Teilnehmern schrittweise durch große und automatisierbare intellektuelle Erlebnisse mit möglichst vielen gleichzeitig spielenden Menschen zu ersetzen. Wie bereits erwähnt habe ich zum ersten Testspiel die Zuschauer der Abendshow eingeladen, die die Qualifikationsaufgabe gelöst haben. Da ich leider keine kurzfristigen Anfragen von den Zuschauern erhalten habe, wurden als nächstes zwei Personen eingeladen, die ich früher im Rahmen meines Projektes in der Straße kennengelernt habe. Sie waren gerne bereit teilzunehmen und ich habe binnen einer Woche die erste Version meines neuen Produktes vorbereitet. Das Spiel wurde als Probeversion kostenlos organisiert und die eingeladenen Teilnehmer haben zusätzlich ihre Freunde und Kollegen mitgebracht. Im Endeffekt war es eine Gruppe von sechs Personen.

Die Kosten für dieses MVP waren minimal und neben einer unschätzbaren Erfahrung war es zudem eine wertvolle Investition in die Zukunft von [Mind-Breaker]. Etliche Fotos und ein kurzer Bericht zum Abenteuer wurden anschließend auf meiner Facebook-Seite gepostet und ein Teilnehmer hat zudem seine Bewertung für künftige Interessenten abgegeben.⁸⁸

Kurz nach diesem Event kam die Anfrage von einer Bekannten von mir, die ein Abenteuerspiel für Geburtstag ihres Sohnes haben wollte. Ich habe ein Spiel für zwei Gruppen von Kindern vorbereitet und wurde zum ersten Mal für das neue Produkt bezahlt (50 Euro). Meine Kosten waren unter 15 Euro geblieben und die Vorbereitung hat aufgrund der immer noch mangelnden Erfahrung insgesamt acht Stunden gedauert. Für meine Facebook-Seite habe ich diesmal nicht nur Fotos und einen Bericht besorgt, sondern auch ein Video aufgenommen.⁸⁹⁹⁰ Auch in diesem Fall wurde von meiner Kundin eine wertvolle Bewertung geschrieben.

Neben den Erfahrungen als Organisator habe ich mittlerweile auch als Teilnehmer etwas gelernt. Im November wurde in Hamburg ein interessantes Nachtabenteuer organisiert, wo mehrere Teams in einem Wettbewerb gegeneinander antraten. Für nur 10 Euro, die ich für die Teilnahme zahlen musste, habe ich mir einen hervorragenden Einblick in ein neues, komplexeres Format der Location Based Games verschafft. Aus der „Ich-Perspektive“

⁸⁸ <https://www.facebook.com/mindbreakertv/posts/1476692162639689>

⁸⁹ <https://www.facebook.com/mindbreakertv/posts/1482173755424863>

⁹⁰ <https://www.facebook.com/mindbreakertv/videos/1482176172091288/>

wurden von mir vor allem die Stärken und Schwächen dieses Spiels analysiert, die man im Folgenden bei eigenen Events berücksichtigen könnte.

Zur Weihnachtszeit erwartete ich von meinen Kunden in der Kneipe zahlreiche Anfragen für Weihnachtsfeier. Nach jedem Spiel erklärte ich den Teilnehmern, dass die Mind-Break Challenge sowohl zu privaten Feier und als auch zu Firmenevents gebucht werden kann. Meine Kunden äußerten viel Interesse und manche Spieler fragten mich sogar selbst, ob so etwas möglich ist. Letztendlich habe ich trotz scheinbar großem Interesse keine einzige Anfrage erhalten. In diesem Zusammenhang stellte ich mir drei mögliche Szenarios der künftigen Entwicklung von [Mind-Breaker] vor:

- Workshops zum Thema „Thinking out of the box“ für Unternehmen
- Engagement bei großen Freizeit-Events, wo ich von Veranstaltern bezahlt werden könnte
- Organisation von Teamabenteuern in der Stadt

Meine persönlichen Präferenzen und die Aussichten der nachfolgenden Skalierung haben meine Pläne im Endeffekt zur dritten Option gelenkt.

5.3. Umbruch: Geschäftsmodellierung

“Dream big. Start small. Act now.”

Robin Sharma, “The Monk Who Sold His Ferrari”

In diesem Abschnitt berichte ich meine Schritte zur Entwicklung vom neuen Geschäftsmodell für [Mind-Breaker] unter Berücksichtigung von im theoretischen Teil dargelegten Grundlagen.

5.3.1. Brainstorming

“The good ideas are all hammered out in agony by individuals, not spewed out by groups.”

Charles Browder

Ich fange an mit dem Entwicklungsprozess und trage als erstes meine aktuelle Vision in den Lean Canvas ein. An dieser Stelle empfehlen Blank und Maurya mit Brainstorming von möglichen Zielgruppen, Bedürfnissen, und Lösungen anzufangen, die zunächst gemeinsam in

derselben Tabelle dokumentiert werden können und sich anschaulichkeitshalber unterschiedlich markieren lassen.⁹¹⁹²

<u>Kunden</u>	<u>Probleme/Bedürfnisse</u>	<u>Kennzahlen</u>
Studenten Büroarbeiter 25-40 J. Unternehmen Touristen 20-40 J. Selbständige <u>Early Adopter</u> Spielkinder Rätselfans Outdoor-Enthusiasten Freidenker Aufgeschlossene, Aktive und Kreative	Mehr Selbstausdruck/Sublimierung Mangel an positive Emotionen Mangel an Aufmerksamkeit Mangel an Action Mangel an Erfolgserlebnis Mangel an Risiko, Abenteuer Mangel an Erfolgserlebnis Mangel an Risiko, Abenteuer Bewegungsmangel Eintönigkeit Stress/Depression Einsamkeit Mangel an Selbstverwirklichung Nichtanerkennung Unmotivierte Mitarbeiter Unkreative Mitarbeiter Kein Teamgeist Probleme mit Marketing Triviale Aktivitäten und Sehenswürdigkeiten Ständiges Bedürfnis für Herausforderungen und Selbstverwirklichung	
<u>Kanäle</u>	<u>Wertangebot</u>	<u>Unfairer Vorteil</u>
	<u>Lösung</u> Schnitzeljagd für Erwachsene: Aktives, intellektuelles Teamabenteuer in der nächtlichen Stadt	
<u>Kosten</u>		<u>Ertragsmodell/Einnahmen</u>

Dar. 11: Der erste Lean Canvas für [Mind-Breaker]

Es gibt mehrere Webseiten, inkl. die von Maurya, wo der Canvas online zur Verfügung steht.⁹³ Doch wie man sieht, habe ich meine eigene Version mit MS Office erstellt. Erstens eignet sich dieses Format für vertikale Seitenorientierung besser, zweitens sind die Zellen unter Berücksichtigung von ihren Inhalten angeordnet und an Inhalte anpassbar, um bessere

⁹¹ Maurya (2012), S. 24.

⁹² Blank, Dorf (2012), S. 71, 76.

⁹³ <http://leanstack.com/lean-canvas/> (05.03.16)

Lesbarkeit und Kompaktheit zu ermöglichen. Außerdem kann der Canvas in diesem Format problemlos mit anderen Personen kommuniziert werden.

Zwecks einer breiteren Suche habe ich unter „Kunden“ zu Beginn fünf Segmente je nach Bedürfnis/Problem aufgelistet, die aus meiner Sicht das größte Potential vorweisen. Zum einen sind diese Märkte groß genug und bieten ausreichende Wachstumsaussichten. Zum anderen scheinen mir die jeweiligen Probleme und Bedürfnisse dieser Zielgruppen wichtig genug, um monetisierbar zu sein. Die Bedürfnisse ohne Markierung können meiner Meinung nach mehrere Segmente betreffen. Als „early adopter“⁹⁴ wurden zusätzlich Merkmale von Kunden aufgeschrieben, die vermutlich das größte Interesse für neuartige Unterhaltung hätten.

Dann habe ich das Kurzkonzzept und meine aktuelle Vision des Produktes im engeren Sinne in die Zelle „Lösung“ eingetragen. Während meiner früheren Recherche hatte ich bereits festgestellt, dass diese Lösung der Blanks Aussage entspricht: „The best startups discover a situation where customers have tried to build a solution themselves.“^{95,96}

Mein nächster Schritt war es, mit etlichen kompetenten Mentoren aus meinem Bekanntenkreis zu sprechen, um die weitere Erarbeitung von Kundensegmenten und Problemen zu priorisieren. Unter anderem wollte ich mich erkundigen:

- 1) welche Zielgruppen und Probleme aus ihrer Sicht mehr Potential für das Geschäft hätten
- 2) was man von der Lösung hält
- 3) wie sie an meiner Stelle mit einem solchen Projekt vorgehen würden
- 4) welche weiteren Fragen/Aspekte ich stellen/berücksichtigen sollte.

Aus diesen Gesprächen ergaben sich grundsätzlich folgende Punkte:

- Das Thema hat Aussichte
- Alle Zielgruppen können getestet werden
- Alle Zielgruppen sollten möglichst individuell angesprochen werden
- Marketing-Probleme von Unternehmen könnten erst später angegangen werden, und zwar wenn man sich selbst an mich wendet
- Es gibt bereits einige Anbieter auf dem Markt, die zum Teil ähnliche Dienstleistungen anbieten und in mehreren Städten agieren.

Ein Unternehmer hat mittlerweile Büroarbeiter (25-40 Jahre) und Touristen als die aussichtsreichsten Zielgruppen bezeichnet und zudem folgende Rangierung anhand der Dringlichkeit von Bedürfnissen vorgeschlagen:

- 1) Büroarbeiter, 25-40 J.
- 1) Touristen
- 2) Selbständige

⁹⁴ Maurya (2012), S. 28.

⁹⁵ Blank, Dorf (2012) S. 86.

⁹⁶ app.peerigon.com/schnitzeljagd-fur-erwachsene (03.03.16)

- 3) Unternehmen
- 4) Studenten

Noch ein Mentor hat die Idee geäußert, dass ich daran arbeiten sollte, den Alltag und Lebensstil des Menschen durch mein Projekt zu verändern, und je mehr (im positiven Sinne) desto besser. Seiner Meinung nach könnte Herausforderung zum entscheidenden Merkmal eines solchen Produktes werden.

Interessanterweise, hat keiner von Experten explizit beantwortet, wie genau man vorgehen sollte. Zugleich wurden aber sehr wichtige Denkanstöße geäußert.

5.3.2. Entwerfen

“Without a clear-eyed picture of your current status – no matter how far from the goal you may be – you cannot begin to track your progress.”

Eric Ries, The Lean Startup

Maurya schreibt, dass sich Elemente des Geschäftsmodells je nach Kundensegment sehr unterscheiden können und dass man je nach Aussichten und Verständnis von jeweiligen Segmenten evtl. auch mehrere Modelle im Blick haben und parallel testen kann.⁹⁷ Dementsprechend fange ich an, den Canvas einzeln für jede Zielgruppe auszufüllen.

⁹⁷ Maurya (2012), S. 24.

1) Büroarbeiter

<p><u>Kunden</u></p> <p>Büroarbeiter, 25-40 J.</p> <p><u>Early Adopter</u></p> <p>Spielkinder Rätselfans Outdoor-Enthusiasten Freidenker Aufgeschlossene, Aktive und Kreative</p>	<p><u>Probleme</u></p> <p>Zu wenig Selbstausdruck/Sublimierung Zu wenig Herausforderung Zu wenig positive Emotionen Zu wenig Aufmerksamkeit Zu wenig Selbstverwirklichung Zu wenig Erfolgserlebnis Zu wenig Action Zu wenig Risiko Zu wenig Aufregung/Spannung/Nervenkitzel Zu wenig Wettbewerb Zu wenig Abenteuer Zu wenig Bewegung Zu wenig Anerkennung Zu wenig Kommunikation/Einsamkeit Eintönigkeit/Langweile im Alltag Zu viel Stress/Depression</p> <p><u>Bestehende Alternativen</u></p> <p>Diskos, Alkohol, Sport, Laser-Tag, Paintball, Geocaching, Team Escape Game, Vergnügungsparks, Sport und Musik Events, Kino, Glücksspiele, Dungeon, Krimi Dinner</p>	<p><u>Kennzahlen</u></p> <p><i>Kennntnisnahme:</i> Facebook-Seite Aufrufe Webseite Aufrufe</p> <p><i>Akquise/Interesse:</i> Konzept-Seite Aufrufe</p> <p><i>Aktivierung/Wunsch:</i> Aufrufe der Tickets-Seite Anrufe mit Preisanfragen</p> <p><i>Kauf:</i> Buchungen/Teilnahme</p> <p><i>Bindung:</i> Wiederholte Buchungen</p> <p><i>Empfehlungen:</i> Referenz-Anfragen Referenz-Buchungen</p>
<p><u>Kanäle</u></p> <p>Bekanntenkreis Linkedin Xing Facebook Meine Facebook-Seite Meine Webseite Eventagenturen Mundpropaganda Hamburg.de Groupon (evtl.später)</p>	<p><u>Wertangebot</u></p> <p>Lasse nach Herzenslust Dein inneres Kind raus! Breche mit einem Schlag aus dem Alltag aus! Erlebe den Herzschlag des wahren Abenteuers! Erlebe Ekstase des wahren Abenteuers! Bringe Action in Dein Leben!</p> <p><u>Lösung</u></p> <p>Schnitzeljagd für Erwachsene: Aktives, intellektuelles Teamabenteuer in der nächtlichen Stadt</p>	<p><u>Unfairer Vorteil</u></p> <p>Reputation Kundenbeziehungen Kreativität Lernbereitschaft Ständige Innovationen und Entwicklung</p>
<p><u>Kosten</u></p> <p>Aktuell nur variable Kosten für die Vorbereitung von Spielen: max.30 €</p>	<p><u>Ertragsmodell/Einnahmen</u></p> <p>Teilnahmegebühr: je nach Dauer ab 60-100 € pro Team mit 2-6 Personen</p>	

Dar. 12: Canvas für Büroarbeiter

Als erstes habe ich den Canvas für Büroarbeiter im Alter von 25 bis 40 Jahre entworfen. Diese Alterspanne scheint mir am sinnvollsten zu sein: In solchem Alter sollte man aus

meiner Sicht viel Leidenschaft für Abenteuer und relativ hohe Akzeptanz vom Neuartigen mitbringen.

Wie man sieht, habe ich die Liste etwas erweitert und alle Bedürfnisse in Form von Problemen formuliert. In früheren Gesprächen mit zwei Unternehmern habe ich festgestellt, dass sich die damals formulierten Bedürfnisse viel zu allgemein anhören und im Kontext eines Geschäftsmodells nicht aussagekräftig sind, wie bspw. Selbstausdruck, Anerkennung, Zugehörigkeit oder Emotionen. Aus diesem Grund habe ich meine Annahmen nicht als Bedürfnisse sondern in Form von Problemen aufgelistet und damit verdeutlicht. Auswertbarkeitshalber habe ich zudem die meisten Probleme statt „Mangel an“ mit „zu wenig“ oder „zu viel“ bezeichnet.

In derselben Zelle wurde zusätzlich aufgelistet, wie man mit jeweiligen Problemen heutzutage umgehen kann bzw. welche Lösungen derzeit zur Verfügung stehen. Solche Alternativen können als Orientierung dienen und stellen häufig latenten Wettbewerb dar.⁹⁸

Den Mittelpunkt der Tabelle bildet das Feld des Wertangebots (Unique Value Proposition) – eines der wichtigsten Bausteinen eines Geschäftsmodells und zudem der schwierigste.⁹⁹ Dieses Element prägt den Sinn bzw. den Nutzen des Produktes für den Kunden.¹⁰⁰ Maurya betont, dass es beim Wertangebot nicht darum geht, das Produkt zu verkaufen, sondern darum, den Unterschied und die Relevanz zu erklären, um die Aufmerksamkeit des Menschen zu wecken.¹⁰¹

Für mein Projekt habe ich zunächst sechs Optionen des Wertversprechens aufgeschrieben, die die vorgenannten Probleme aus der Sicht des potentiellen Kunden angehen und das zu erwartete Endergebnis ausdrücken könnten.

Wie bereits in der Einleitung der Arbeit erwähnt, lag der Misserfolg von vielen Startups in der mangelnden Nachfrage für ihr Produkt. Dies kann jedoch nicht nur darauf zurückgeführt werden, dass das Produkt oder das ausgesuchte Problem falsch war, sondern auch darauf, dass man es nicht geschafft hat, potentielle Kunden zu erreichen. Im Canvas wird diese Frage unter „Kanälen“ behandelt.

Grundsätzlich lassen sich kostenlose und bezahlte, eingehende und ausgehende, manuelle und automatisierte, direkte und indirekte Kanäle unterscheiden.¹⁰² Zu Beginn wurden von mir einige kostenlose, ein- und ausgehende, manuelle und direkte Kanäle bestimmt. Später können sie bei Bedarf durch bezahlte, weitere eingehende, automatisierte und indirekte Optionen ergänzt und evtl. ersetzt werden.

Laut Maurya ist es äußerst wichtig, von Anfang an skalierbare Vertriebswege zu bauen und zu testen. In diesem Zusammenhang könnte ich evtl. auf Eventagenturen und Groupon zurückgreifen. Blank bezeichnet Groupon und ähnliche Social Commerce Plattformen als

⁹⁸ Maurya (2012), S. 27.

⁹⁹ Maurya (2012), S. 29.

¹⁰⁰ Blank, Dorf (2012), S. 79.

¹⁰¹ Maurya (2012), S. 29.

¹⁰² Maurya (2012), S. 34-35.

Flash-Vertrieb und erklärt, dass sie für Schnelligkeit, massive Distribution, vorteilhafte Produkteinführung, Bewusstseinsbildung und frühe Einnahmen sorgen, zugleich aber viel zu teuer und nicht selten unrentabel sind.¹⁰³

Die beiden unteren Felder – „Ertragsmodell“ und „Kosten“ – dienen dazu, die Tragfähigkeit bzw. Profitabilität des Geschäfts zu gestalten. Diese Elemente sollten zunächst möglichst kurzfristig betrachtet werden.¹⁰⁴

Im Rahmen meiner Tätigkeit ging es bisher nur um variable Kosten – zuletzt waren es ca. 10-15 € für die eigentliche Vorbereitung vom Spiel. Für die künftigen Spiele sollte jedoch etwas mehr investiert werden, um das Produkt zu verfeinern. Was die Einnahmen angeht, sind die Teilnahmegebühren aktuell die einzige Option, die mir einfällt.

Blank ist der Meinung, dass sich ein gutes Preisgestaltungsmodell durch die Marktkategorie, Herstellungskosten, den Wert des Produktes, Ansichten des Marktes sowie konkurrenzfähige Preise bilden lässt.¹⁰⁵ Er spricht u.a. vom sogenannten Value Pricing als einem der Ansätze zur Preisgestaltung. Hierbei wird der Preis nicht anhand von Kosten, sondern im Hinblick auf den Wert des Produktes für den Kunden gesetzt. Dieses Prinzip ist meiner Meinung nach auf lange Sicht besonders lohnenswert wurde zur Basis und Grundidee meiner Preisgestaltung.

Bei der letzten Buchung wurden mir 50 € bezahlt. Jetzt möchte ich versuchen, die Qualität der Unterhaltung (aus der Kundensicht) und den Preis langsam zu steigern und je nach Dauer und Komplexität von 60 bis 100 € pro Team (2-6 Spieler) verlangen. Dieser Preis ist etwas niedriger als bei ähnlichen Anbietern, weil ich jetzt immer noch in der Testphase bin und das Produkt mithilfe von weiteren Experimenten und durch nachfolgendes Feedback von Kunden schärfen möchte.

Einerseits stimme ich Maurya zu, dass der Preis ein Teil des Produktes ist, die Interessenten vorausbestimmt und wichtig für Produktvalidierung ist.¹⁰⁶ Andererseits kann es aber unter Umständen sinnvoll sein, das Produkt kostenlos oder mit dem Selbstkostenpreis zu testen, um nachfolgend einen angemessenen Preis zu nennen, wie es bei mir der Fall war.

Als nächstes habe ich Kennzahlen angegeben, anhand derer ich Ergebnisse und Fortschritte meines Projektes messen kann. Ries definiert hierbei drei kritische Kriterien für Innovation Accounting: Steuerbarkeit, Zugänglichkeit (Klarheit) und Überprüfbarkeit.¹⁰⁷ Diese Voraussetzungen erfolgen in meinem Fall mithilfe von Kennzahlen für Interaktion mit Kunden, die sich in einzelnen Phasen zeitraumbezogen analysieren und revidieren lässt.

Blank zufolge können im Grunde genommen drei Aktivitäten betrachtet werden: gewinnen, binden und erweitern.¹⁰⁸ Für diese Aktivitäten habe ich insgesamt sechs Kategorien von Kundenhandlungen ausgefüllt: Kenntnisaufnahme vom Produkt, Interesse des Kunden,

¹⁰³ Blank, Dorf (2012), S. 108.

¹⁰⁴ Maurya (2012), S. 36.

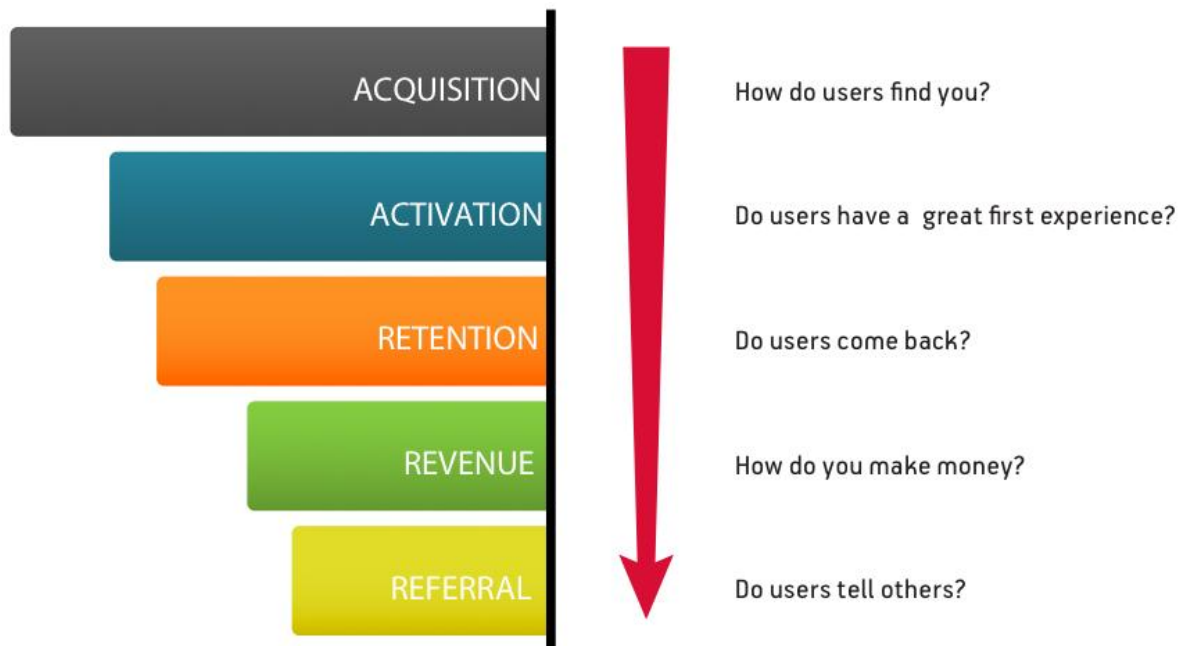
¹⁰⁵ Blank, Dorf (2012), S. 183.

¹⁰⁶ Maurya (2012), S.127.

¹⁰⁷ Ries (2011), S. 143.

¹⁰⁸ Blank, Dorf (2012), S. 127.

Verlangen das Produkt zu haben, Kauf vom Produkt, Bindung des Kunden und Referenzen. Diese Kategorien stützen sich auf AIDA-Prinzip¹⁰⁹ im Marketing sowie auf sogenannte „Startup-Metrik für Piraten“¹¹⁰ von Dave McClure.



Dar. 13: AARRR-Metrik für Startup-Unternehmen¹¹¹

Der letzte Baustein, den ich erarbeitet habe, war „Unfairer Vorteil“. Laut Jason Cohen wird alles, was einen Wert hat – auch ein Geschäftsmodell – kopiert.¹¹² In diesem Zusammenhang betont er, dass ein wahrer Wettbewerbsvorteil weder kopiert, noch gekauft werden kann.¹¹³

In diesem Zusammenhang setze ich in erster Linie nicht auf einen kurzfristigen Vorsprung, sondern auf langfristige Unterscheidungsmerkmale, die aus meiner Sicht [Mind-Breaker] schützen können.

¹⁰⁹ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/aida-modell-aida-formel-aida-regel-aida-schema/aida-modell-aida-formel-aida-regel-aida-schema.htm> (05.02.16)

¹¹⁰ Maurya (2012), S. 40.

¹¹¹ <http://startitup.co/guides/374/aarr-startup-metrics> (05.02.16)

¹¹² <http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html> (05.02.16)

¹¹³ <http://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html> (05.02.16)

2) Touristen

<p><u>Kunden</u></p> <p>Touristen, 20-40 J.</p> <p><u>Early Adopter</u></p> <p>Spielkinder Rätselfans Outdoor-Enthusiasten Freidenker Aufgeschlossene, Aktive und Kreative</p>	<p><u>Probleme</u></p> <p>Triviale und langweilige Aktivitäten und Sehenswürdigkeiten</p> <p><u>Bestehende Alternativen</u></p> <p>Diskos, Geocaching, Team Escape Game, Vergnügungsparks, Hafenrundfahrt, Stadtrundfahrt, Dungeon, Krimi Dinner</p>	<p><u>Kennzahlen</u></p> <p><i>Kenntnisnahme:</i> Facebook-Seite Aufrufe Webseite Aufrufe</p> <p><i>Akquise/Interesse:</i> Konzept-Seite Aufrufe</p> <p><i>Aktivierung/Wunsch:</i> Aufrufe der Tickets-Seite Anrufe mit Preisanfragen</p> <p><i>Kauf:</i> Buchungen/Teilnahme</p> <p><i>Bindung:</i> Wiederholte Buchungen</p> <p><i>Empfehlungen:</i> Referenz-Anfragen Referenz-Buchungen</p>
<p><u>Kanäle</u></p> <p>Hotels getyourguide.com Hamburg.de Meine Facebook-Seite Meine Webseite Mundpropaganda</p>	<p><u>Wertangebot</u></p> <p>Entdecke/Erlebe Hamburg mit Action! Entdecke/Erlebe Hamburg als wahrer Abenteurer! Entdecke/Erlebe Hamburg im Dunkeln! Entdecke/Erlebe Hamburg von einer anderen Seite! Entdecke/Erlebe Hamburg Abseits des Mainstreams/Lichtes/Pfades/Massen!</p> <p><u>Lösung</u></p> <p>Schnitzeljagd für Erwachsene: Aktives, intellektuelles Teamabenteuer in der nächtlichen Stadt</p>	<p><u>Unfairer Vorteil</u></p> <p>Reputation Kundenbeziehungen Kreativität Lernbereitschaft Ständige Innovationen und Entwicklung</p>
<p><u>Kosten</u></p> <p>Aktuell nur variable Kosten für die Vorbereitung von Spielen: max.30 €</p>	<p><u>Ertragsmodell/Einnahmen</u></p> <p>Teilnahmegebühr: je nach Dauer ab 60-100 € pro Team mit 2-6 Personen</p>	

Dar. 14: Canvas für Touristen

Meinen nächsten Canvas habe ich für Touristen im Alter von 20 bis 40 Jahre erstellt. Im Gegensatz zu Büroarbeitern könnte das größte Problem hier in trivialen und langweiligen Sehenswürdigkeiten und Aktivitäten liegen, durch die man üblicherweise die meisten Städte entdeckt. Besonders wenn man eine Stadt mehrmals besucht, sollten neue Eindrücke den Ausflug wesentlich bereichern.

Um dieses Problem anzusprechen, habe ich das Wertversprechen im Vergleich zum ersten Canvas geändert. Es wurde durch vier mögliche Versionen ausgedruckt, die aus meiner Sicht den Unterschied meines Angebots hervorheben. Außerdem ließ sich eine Veränderung im Bezug auf „Kanäle“ vornehmen. Hinzugefügt wurden etliche eingehende Kanäle, die zugleich nachfolgende Skalierung ermöglichen könnten.

3) Unternehmer und Selbständige

<p><u>Kunden</u></p> <p>Selbständige, Unternehmer</p> <p><u>Early Adopter</u></p> <p>Spielkinder Rätselfans Outdoor-Enthusiasten Freidenker Aufgeschlossene, Aktive und Kreative</p>	<p><u>Probleme</u></p> <p>Mehr Selbstausdruck/Sublimierung Mehr Action, Extrem in der Freizeit Mehr denken und sich bewegen in der Freizeit Mangel an Herausforderung in der Freizeit Zu wenig positive Emotionen Zu wenig Abenteuer Zu wenig Kommunikation/Einsamkeit Eintönigkeit/Langweile im Alltag Zu viel Stress Zu wenig Interaktion mit Natur</p> <p><u>Bestehende Alternativen</u></p> <p>Diskos, Alkohol, Sport, Laser-Tag, Paintball, Geocaching, Team Escape Game, Vergnügungsparks, Sport und Musik Events, Kino, Glücksspiele, Dungeon, Krimi Dinner</p>	<p><u>Kennzahlen</u></p> <p><i>Kennntnisnahme:</i> Facebook-Seite Aufrufe Webseite Aufrufe</p> <p><i>Akquise/Interesse:</i> Konzept-Seite Aufrufe</p> <p><i>Aktivierung/Wunsch:</i> Aufrufe der Tickets-Seite Anrufe mit Preisanfragen</p> <p><i>Kauf:</i> Buchungen/Teilnahme</p> <p><i>Bindung:</i> Wiederholte Buchungen</p> <p><i>Empfehlungen:</i> Referenz-Anfragen Referenz-Buchungen</p>
<p><u>Kanäle</u></p> <p>Bekanntnenkreis Linkedin Xing Facebook Meine Facebook-Seite Meine Webseite Eventagenturen Mundpropaganda Hamburg.de</p>	<p><u>Wertangebot</u></p> <p>Lasse nach Herzenslust Dein inneres Kind raus! Breche mit einem Schlag aus dem Alltag aus! Erlebe den Herzschlag des wahren Abenteuers! Erlebe Ekstase des wahren Abenteuers! Bringe Action in Dein Leben! Überwinde die Challenge der nächtlichen Stadt/des Nachtabenteuers! Erlebe die Spannung des Nachtabenteuers! Teste Dein Team im Nachtabenteuer! Befreie Dich aus den Grenzen des Möglichen!</p> <p><u>Lösung</u></p> <p>Schnitzeljagd für Erwachsene: Aktives, intellektuelles Teamabenteuer in der nächtlichen Stadt</p>	<p><u>Unfairer Vorteil</u></p> <p>Reputation Kundenbeziehungen Kreativität Lernbereitschaft Ständige Innovationen und Entwicklung</p>
<p><u>Kosten</u></p> <p>Aktuell nur variable Kosten für die Vorbereitung von Spielen: max.40 €</p>	<p><u>Ertragsmodell/Einnahmen</u></p> <p>Teilnahmegebühr: je nach Dauer ab 100-160 € pro Team mit 2-6 Personen</p>	

Dar. 15: Canvas für Unternehmer und Selbständige

Im dritten Canvas wird das mögliche Geschäftsmodell von [Mind-Breaker] für Selbständige und Unternehmer dargestellt. Diese Version des Modells unterscheidet sich von beiden früheren Tabellen, indem sie auf etwas andere Bedürfnisse beruht und dementsprechend mit einem anderen Wertversprechen ausgestattet ist. Des Weiteren bietet diese Zielgruppe

aufgrund einer höheren Zahlungsfähigkeit die Möglichkeit ein exklusives Angebot mit höheren Preisen zu testen.

In etlichen zusätzlichen Beratungen wurde ich explizit vorgewarnt, dass die Elastizität der Nachfrage von Studenten relativ hoch ist. Darüber hinaus bieten heutige Alternativen wie Kino und Discos dieser Zielgruppe die Möglichkeit, die entsprechenden Bedürfnisse zu einem niedrigeren Preis zu befriedigen. Unter Berücksichtigung von diesen Informationen, lässt sich annehmen, dass dieses Segment keine sichere Marge für ein tragfähiges Geschäftsmodell ermöglicht und sich trotz einer relativ leichten Zugänglichkeit derzeit ausschließen lässt.

Im Gegensatz dazu bieten Unternehmen als Zielgruppe wirklich große kommerzielle Aussichten, wenn man die Preise von bestehenden Anbietern auf dem Markt des Teambuildings und des Marketings vergleicht. Doch aufgrund des fehlenden Verständnisses von diesem Markt kann das jeweilige Geschäftsmodell für mich erst dann in Betracht kommen, wenn sich mein Produkt sowohl von Nutzern (Büroarbeiter) als auch Kunden (Unternehmer) eines solchen Modells quantitativ validieren lässt.

In diesem Zusammenhang fange ich als nächstes die Testphase mit drei potentiellen Zielgruppen an – Büroarbeiter, Touristen und Unternehmer/Selbständige – die nach folgenden Kriterien¹¹⁴ scheinbar vorrangig sind:

- 1) Dringlichkeit (Problem)
- 2) Erreichbarkeit (Kanäle)
- 3) Preise/Marge (Ertragsmodell/Einnahmen und Kosten)
- 4) Marktgröße (Kundensegment)

5.3.3. Testen

“Ask the right questions if you're to find the right answers.”

Vanessa Redgrave

An dieser Stelle lässt sich untersuchen, inwieweit meine aktuelle Vision mit anderen Menschen übereinstimmt. In diesem Stadium teste ich die oben definierten Annahmen und stelle mithilfe von Customer Development fest:

- 1) Welche Bedürfnisse/Probleme ich bedienen kann
- 2) Wie sich die Menschen mit solchen Bedürfnissen erreichen lassen
- 3) Wie meine Lösung aussehen kann (Merkmale/minimales Feature-Set)
- 4) Unter welchem Motto diese Lösung sinnvoll ist
- 5) Zu welchem Preis sich die erste Version des Produkts verkaufen lässt

¹¹⁴ Maurya (2012), S. 51.

Die ersten zwei Fragen kläre ich in Problem-Interviews und die weiteren drei – in nachfolgenden Lösung-Interviews.

1. Problem-Interview

Mithilfe von Problem-Interviews habe ich vor, zwei Bausteine meines Modells zu erarbeiten: „Probleme“ und „Kanäle“. Hierbei scheint eine (grobe) Planung und Vorbereitung von kommenden Gesprächen und von einem Leitfaden aus meiner Sicht sinnvoll zu sein und wird auch von Maurya und Blank empfohlen.

Zu Beginn habe ich mir erneut alle zu testenden Probleme und Bedürfnisse zusammen in einer Liste aufgeschrieben. Als nächstes wurden etliche Fragen entworfen, die mir dabei helfen sollten, die erforderlichen Informationen schrittweise zu gewinnen:

- 1) Wie sehen aktuell Dein Alltag und Deine Freizeit aus?
- 2) Erkennst Du in meiner Liste Probleme oder Bedürfnisse, die Dich betreffen? Etwas zusätzlich? Warum spricht es Dich an?
- 3) Versuchst Du irgendwie diese Probleme zu bewältigen? Auf welche Weise?
- 4) Was waren die besten Freizeit- und Erlebnisaktivitäten in deinem Leben? Was hat Dir daran besonders gefallen? Wie hattest Du davon erfahren?

Anschließend ließ sich eine möglichst bunte Liste von meinen Bekannten erstellen, die ich online und offline befragen könnte – Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Selbständige/Einzelunternehmer/Freiberufler. Im Hinblick auf die Forschungen von Ph.D. Jakob Nielsen¹¹⁵, habe ich geplant, meine Annahmen mit min. fünf Personen aus jeder Gruppe zu testen und je nach Feedback entweder fortzusetzen (mit ständiger Korrektur und Anpassung) oder zum Lösung-Interview zu übergehen.

Rob Fitzpatrick beschreibt Customer Development als “asking the right questions to the right people in the right way”.¹¹⁶ Dementsprechend war es neben den eigentlichen Informationen zu „Problemen“, und „Kanälen“ genauso wichtig, möglichst schnell zu lernen was, wen und wie tatsächlich zu fragen. Aus diesem Grund habe ich für meine Gespräche zwei Prinzipien bestimmt:

- Jede weitere Frage erst dann stellen, wenn eine scheinbar ausreichende Antwort auf die vorherige Frage gegeben wurde.
- Kein neues Interview beginnen, bevor mögliche Veränderungen zum Leitfaden basierend auf dem vorherigen Gespräch vorgenommen wurden.

Binnen drei Wochen habe ich 20 Personen online und offline befragt. Die „Offline“-Interviews erwiesen sich meistens als mehr aufrichtig, offen und vertraut, auch wenn es online einfacher war, alle Erkenntnisse zu dokumentieren. Außerdem ergaben sich wichtige Informationen oft nicht als direkte Antworten auf meine Fragen, sondern „zwischen den Zeilen“, was nur bestätigt hat, dass sich qualitative Methoden für Customer Discovery viel besser eignen als quantitative Umfragen.

¹¹⁵ <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/> (09.02.16)

¹¹⁶ <https://vimeo.com/40192415> (10.02.16)

Im Laufe meiner Interviews stellten sich folgende Probleme und Bedürfnisse als „muss“ für Befragte im Kontext meiner Geschäftsidee heraus:

- Eintönigkeit und Langweile im Alltag/Mehr Lebensfreude und Abwechslung
- Mehr Selbstwertgefühl/Selbstachtung
- Zu wenig Bewegung
- Mehr Freiheit
- Mehr Action/Extrem
- Mehr „Offline“-Kommunikation
- Mehr Outdoor-Aktivitäten

Obwohl ich am Anfang eine große Liste mit möglichen „Lücken“ in unserem Alltag hatte, wurde es mir ziemlich schnell klar, dass sie alle nur durch wenige wahre bzw. grundlegende Probleme und Bedürfnisse verursacht werden.

Auch was Kanäle angeht, stellten sich in diesen Gesprächen nur wenige wirklich sinnvolle Wege heraus, auf die man sich zunächst für weitere Akquise fokussieren könnte. Vor allem sind es Bekanntenkreis, ständiges Netzwerken und Events in unternehmerischen und Startup Communities, Kontaktaufnahmen auf Facebook, meine Facebook-Seite und Webseite, evtl. Eventagenturen, die mein Produkt an ihre Kunden anbieten können, sowie Mundpropaganda.

2. Lösung-Interview

Nachdem tatsächliche Bedürfnisse und die Wege zu potentiellen Kunden geklärt wurden, hatte ich vor, Produktmerkmale, Wertangebot sowie den Preis der folgenden Version meines Produktes festzustellen. Dafür habe ich mit mehreren potentiellen Kunden sogenannte Lösung-Interviews durchgeführt.

Während der Vorbereitung habe ich zuerst alle Mottos für Wertversprechen, die mir zu diesem Zeitpunkt eingefallen waren, in einer Liste angeordnet. Als nächstes wurde zusammen mit einer Journalistin eine Art Demo-Version des neuen Produktes erstellt. Einfachheitshalber haben wir einen Text entworfen, der die Merkmale meines Angebots in emotionaler und spannender Form übertragen musste. Diese Merkmale bezogen sich auf die früher festgestellten Probleme und Bedürfnisse. Anschließend ließ sich die zu testenden Preise definieren.

Für das Testen habe ich zehn Personen online kontaktiert und mit fünf Personen persönliche Termine vereinbart. Um meine Interviews möglichst realistisch zu gestalten, wollte ich dabei den ersten typischen Besuch einer Webseite imitieren, indem ich die Reihenfolge „Wertangebot, Demo-Text, Preis“ einhielte.

Die Erkenntnisse aus meinen Gesprächen ließen sich im Endeffekt wie folgt zusammenfassen:

- Die zwei attraktivsten Mottos sind laut Mehrheit „Überwinde die Challenge der nächtlichen Stadt“ und „Tauche ein ins Abenteuer der nächtlichen Stadt“.

- Zu den wichtigsten Aspekten meines Angebots zählen intellektuelle Herausforderung, Überwinden von persönlichen Grenzen, völlig neue vielfältige Erlebnisse und Aktivitäten, Entdeckung von neuen Orten in der Stadt, Teamarbeit und Kommunikation, Verteilung von Rollen und Funktionen im Team, Wettbewerb und Zeitdruck, aktive, dynamische und extreme Aufgaben, strategische Vorgehensweise, echtes Empfinden anstatt virtuelles, Interaktion mit Natur, Preise/Auszeichnungen für Teilnehmer
- Der Preis kann zunächst auf 40 bis 80 Euro pro Team (2-4 Personen) gesetzt werden.

Das lehrreichste Gespräch hatte ich mittlerweile mit einem Kunden, der mich bereits beim entwerfen von Geschäftsmodellen kontaktiert hat, um an einem Stadtspiel mit seinen Kollegen und Freunden Teilzunehmen. Wir haben uns während meiner Tätigkeit in der Kneipe kennengelernt und er war eines der zahlreichen Kunden, die ich zum Mind-Break City Adventure per Email eingeladen habe. Wir haben uns persönlich getroffen, um alle organisatorischen Details zu besprechen. Dabei hat er selbst erklärt, welche Bedürfnisse ihn motiviert haben, mich zu kontaktieren, wie sein Alltag aussieht und worin er den Wert meines Angebots sieht. Zum Ende unseres Gesprächs wollte der Kunde den Preis wissen und die genannte Spanne zwischen 60 und 100 Euro pro Team wurde von ihm wie auch von den meisten befragten akzeptiert. Später war ich jedoch zum Schluss gekommen, dass Teams mit max. 4 Spielern und demnach ein niedrigeres Gebühr pro Team organisatorisch und auch für ein tieferes Erlebnis sinnvoller sind.

In der folgenden Abbildung werden die Erkenntnisse von Customer Discovery in einem ganzheitlichen Canvas zusammengefasst.

<p><u>Kunden</u></p> <p>Unternehmer, Büroarbeiter in großen und mittleren Firmen (25-40 J.)</p> <p><u>Early Adopter</u></p> <p>Spielkinder Rätselfans Outdoor-Enthusiasten Freidenker Aufgeschlossene, Aktive und Kreative</p>	<p><u>Probleme</u></p> <p>Eintönigkeit und Langweile im Alltag/ Mehr Lebensfreude und Abwechslung Mehr Selbstwertgefühl/Selbstachtung Zu wenig Bewegung Mehr Freiheit Mehr Action/Extrem Mehr „Offline“-Kommunikation Mehr Outdoor-Aktivitäten</p>	<p><u>Kennzahlen</u></p> <p><i>Kennntnisnahme:</i> Facebook-Seite Aufrufe Webseite Aufrufe</p> <p><i>Akquise/Interesse:</i> Konzept-Seite Aufrufe</p> <p><i>Aktivierung/Wunsch:</i> Aufrufe der Tickets-Seite Anrufe mit Preisanfragen</p> <p><i>Kauf:</i> Buchungen/Teilnahme</p> <p><i>Bindung:</i> Wiederholte Buchungen</p> <p><i>Empfehlungen:</i> Referenz-Anfragen Referenz-Buchungen</p>
<p><u>Kanäle</u></p> <p>Bekanntenkreis Netzwerken & Events in unternehmerischen Communities, Kontaktaufnahmen auf Facebook, meine Facebook-Seite Webseite, Eventagenturen, Mundpropaganda</p>	<p><u>Wertangebot</u></p> <p>Überwinde die Challenge des Nachtabenteuers! Tauche ein ins Abenteuer der nächtlichen Stadt!</p> <p><u>Lösung</u></p> <p>Schnitzeljagd für Erwachsene: Aktives, intellektuelles Teamabenteuer in der nächtlichen Stadt</p>	<p><u>Unfairer Vorteil</u></p> <p>Reputation Kundenbeziehungen Kreativität Lernbereitschaft Ständige Innovationen und Entwicklung</p>
<p><u>Kosten</u></p> <p>Aktuell nur variable Kosten für die Vorbereitung von Spielen: max.40 €</p>	<p><u>Ertragsmodell/Einnahmen</u></p> <p>Teilnahmegebühr: je nach Dauer 40-80 € pro Team mit 2-4 Personen</p>	

Dar. 16: Der aktualisierte Canvas für [Mind-Breaker]

Wie man sieht, wird meine Akquise aktuell nur auf Unternehmer und Büroarbeiter in großen und mittleren Unternehmen im Alter zwischen ca. 25 und 40 Jahre eingeschränkt. Da ich derzeit das größte Potential in B2B-Dienstleistungen für Teambuilding und Gruppendynamik sehe, möchte ich mein Produkt zunächst auf zwei Segmente ausrichten, die demnächst zu den Hauptakteuren meines Projektes werden sollten und maximale Reichweite für nachfolgende Mundpropaganda ermöglichen können.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, ein Geschäftsprojekt sowohl vor den Augen des Lesers als auch im Kopf des Autors „reifen“ zu lassen und mit einem aussichtsreichen Geschäftsmodell auszustatten. Mithilfe von den neuesten unternehmerischen Ansätzen, die nicht nur kombiniert, sondern auch auf meine Geschäftsidee und entsprechende Rahmenbedingungen angepasst wurden, habe ich zusammen mit aktuellen und potentiellen Kunden sowie hilfsbereiten Experten die Modellierung von einem Geschäft für diese Idee systematisiert und beträchtlich vorangebracht.

Meine Erfahrung mit [Mind-Breaker] beweist, dass es auch ohne Startkapital, externe Investitionen und Gewerbeschein möglich ist, ein innovatives und zugleich profitables Geschäftsprojekt von Grund auf neu zu starten. Dabei hat man keine einzige Seite eines Geschäftsplans geschrieben, vielmehr wurde bewusst darauf verzichtet, um die ursprüngliche Vision sofort in der Praxis zu testen. Zugleich konnte ich anschließend von alternativen Ansätzen zur Marktdurchdringung profitieren, die die aus meiner Sicht zentralen Funktionen eines Businessplans – Visualisierung von Informationen und Einholung von Feedback – in frühen Stadien innovativer Projekte erfolgreich erfüllen können.

Von Design Thinking habe ich vor allem gelernt, mehr Empathie für meine Kunden und tiefgründiges Verständnis für ihre Probleme und Bedürfnisse aufzubauen. Customer Development war unerlässlich, um einzelne vorher gewonnene Erkenntnisse zu meinem neuen Produkt – Mind-Break City Adventure – „by getting out of the building“ nochmal strukturiert zu testen, im ständigen Dialog mit einem größeren Kreis von Kunden zu erweitern und damit eine solide Basis für weitere Entwicklung von [Mind-Breaker] zu schaffen. Lean-Philosophie hat mir in diesem Zusammenhang ermöglicht, von Anfang an mit minimalen Risiken, und praxisnah vorzugehen, viele wichtige Kontakte unterwegs zu knüpfen, meine Schritte immer wieder zu iterieren und im „Build-Measure-Learn“-Zyklus immer schneller zu laufen. Der umformatierte Lean Canvas stellte dabei ein hilfreiches Medium dar, um die Gedanken zum Geschäftsmodell zu visualisieren, zu ordnen und konsequente Arbeitsschritte abzuleiten. Darüber hinaus konnte mit diesem Werkzeug die gesamte Vision zum Projekt präzise und anschaulich mit anderen Menschen kommuniziert werden, wodurch sich jeder Baustein des Geschäftsmodells mehrmals durchdenken ließ.

Jeder von diesen Ansätzen bietet seine eigene wertvolle Perspektive auf unternehmerisches Handeln unter herausfordernden Bedingungen der hohen Ungewissheit. Jede Sichtweise trägt mit ihren Stärken der Modellierung von einem tragfähigen und skalierbaren Geschäft wesentlich bei. Im Rahmen meiner Tätigkeit habe ich bestrebt, diese überlappenden Ansätze in einem Prozess zu synthetisieren, der unerlässlich für jeden innovativen Gründer ist und mit dem neuesten Instrumentarium deutlich erleichtert werden kann. Doch letztendlich auch ohne Rücksicht auf alle Ansätze, Konzepte, Methoden, Werkzeuge und Rahmenbedingungen stellen Lernbereitschaft, Aufgeschlossenheit, Kontaktfreudigkeit, Bereitschaft zum Experimentieren, Hinterfragen von allen Gegebenheiten, Improvisation und Leidenschaft (wenn nicht Besessenheit) für eine große Idee die aus meiner Sicht wichtigsten

Voraussetzungen für langfristigen unternehmerischen Erfolg dar – besonders dann, wenn ein neuer Weg eingeschlagen wird.

Weitere Entwicklung von [Mind-Breaker] sehe ich aktuell im relativ jungen und sicherlich interessanten Bereich Location Based Games, und das Ziel ist es, eine brandneue Generation von Outdoor-Spielen zu gründen, die den Alltag von Menschen drastisch verändern wird. Um den Lernprozess auf dem Weg zu diesem Ziel zu beschleunigen, wird mein erster Schritt nach dem Studium mit hoher Wahrscheinlichkeit die Vorbereitung von einem großen Promo-Spiel in Hamburg gemeinsam mit einem etablierten ausländischen Partner sein, mit dem unter anderem die Möglichkeit der Franchising gerade in Betracht gezogen wird. Wenn es in die Richtung gehen wird, kann die Suche nach externer Finanzierung unter Umständen der Fall sein.

Genauso wie mein Produkt, stelle ich meine Untersuchung weder jetzt, noch später fertig – nur einen kleinen Teil. Tatsächlich fängt die Challenge gerade an und das nächste große Rätsel lautet: Wie schafft man es, mit dem entwickelten Geschäftsmodell ein Unternehmen aufzubauen, mit dem sich in 18 Monaten eine neue Aufenthaltsgenehmigung in Deutschland erhalten lässt?

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

- Al-Debei, M. M. / El-Haddadeh, R. / Avison, D.: Defining the business model in the new world of digital business, Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS) (Vol. 2008, S. 1-11)
- Blank, S. / Dorf, B.: The Startup Owner's Manual Vol. 1: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company, K&S Ranch Press, 2012
- Blank, S. / Dorf, B.: Das Handbuch für Startups: Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, O'Reilly Verlag, 1.Auflage – Köln 2014
- Brown, T.: Design Thinking, Harvard Business Review, Juni 2008
- Casadesus-Masanell, R. / Ricart J.E.: From Strategy to Business Models and onto Tactics, Elsevier, Long Range Planning 43, S. 195-215, 2010
- Dencker, J. C. / Gruber, M. / Shah, S. K.: Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of New Firms, *Organization Science* 20, no.3, 2009
- Eppler M.J. / Hoffmann F.: Design Thinking im Management. Zur Einführung in die Vielfalt einer Methode, *OrganisationsEntwicklung* Nr. 2, 2012
- Furr, N. R. / Dyer, J.: The innovator's method: bringing the lean startup into your organization, Harvard Business Review Press, Boston 2014
- Johnson, M. W. / Christensen C.M. / Kagermann, H.: Reinventing Your Business Model, Harvard Business Review 86, no. 12. Dezember 2008
- Kirsch, D. A. / Goldfarb, B. / Gera, A.: Form or Substance? The Role of Business Plans in Venture Capital Funding, *Strategic Management Journal* 30, no.5, 2009
- Lange, J. E. et al.: Pre-Startup Formal Business Plans and Post-Startup Performance: A study of 116 New Ventures, *Venture Capital* 9, 2007
- Latorre, J.I. / Soto-Sanfiel, M.T.: Toward a theory of intellectual entertainment, *Journal of Media Psychology*, 23, S. 52-59, 2011
- Maslow A.: *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, Vol. 50 #4, S. 370–396, 1943
- Maurya, A.: Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, O'Reilly Verlag, 2.Auflage, Sebastopol 2012
- Mullins, J. / Komisar, R.: *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Harvard Business Press, Boston 2009
- Osterwalder, A. / Pigneur, Y.: *Business Modell Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2010
- Plattner, H. / Meinel, C. / Weinberg, U.: Design Thinking. Innovation lernen – Ideenwelten öffnen., mi-Wirtschaftsbuch, München 2009
- Ries, E.: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Publishing, New York 2011
- Sauvonnnet, E. / Blatt, M.: Wo ist das Problem?: Design Thinking als neues Management-Paradigma, neueBeratung, 2. Auflage, Frankfurt am Main 2015
- Schulze, G.: *Die Erlebnisgesellschaft. Kulturosoziologie der Gegenwart*, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 1997

- Stähler, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, Eul Verlag, 2.Auflage, Köln-Lohmar 2001
- Teece D.J.: Business Models, Business Strategy and Innovation, Elsevier, Long Range Planning 43, S. 172-194, 2010
- Wirtz, B.W.: Business Model Management Design – Instruments – Success Factors, Gabler Verlag, 2011
- Wirtz, B.W. et al.: Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives, Elsevier, Long Range Planning, S. 1-19, 28. Mai 2015
- Zott C. / Amit. R.: Business Model Design: An Activity System Perspective, Elsevier, Long Range Planning 43, S. 216-226, 2010
- Zott C., Amit R., Massa L.: *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, *Journal of Management*. 37(4), S. 1019–1042, 2011

Internetquellen

- Auf Facebook, Handys und im Browser: Die neue Deutsche Spiele-Welle, Bild Online, 12. Mai 2011
<http://www.bild.de/spiele/spiele-news/computerspiele/erfolgreiche-browser-handy-online-games-aus-deutschland-17803446.bild.html> (01.12.15)
- Startups des Jahrzehnts: Bigpoint, Jimdo, Wooga und Tape.tv gewinnen Startup-Preise / Oliver Samwer und Michael Urban bekommen Gründerpreise, *gruenderszene.de*, 20. September 2011
<http://www.gruenderszene.de/pressemitteilungen/gruenderszene-startup-des-jahrzehnts> (02.12.15)
- Wo deutsche Startups internationale Trends setzen, Handelsblatt Online, 2. Juni 2010
<http://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/us-nachahmer-wo-deutsche-startups-internationale-trends-setzen/3450668.html> (02.12.15)
- The Top 20 Reasons Startups Fail, CB Insights, 7. Oktober 2014
<https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/> (12.01.2016)
- Startup-Unternehmen, wikipedia.org
<https://de.wikipedia.org/wiki/Startup-Unternehmen> (29.02.16)
- Crapran, wikipedia.org
<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BF> (18.12.15)
- A Startup Conversation with Steve Blank, Forbes online, 28. August 2012
<http://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/> (18.12.15)
- Startup = Growth, paulgraham.com, September 2012
<http://www.paulgraham.com/growth.html> (27.12.15)

- Zero to One summary: Peter Thiel's advice on startups, medium.com, 3. Dezember 2014
<https://medium.com/@paulmillr/zero-to-one-summary-8dbda22e1559> (27.12.15)
- Так что же такое стартап?, ain.ua, 30. September 2014
<http://ain.ua/2014/09/30/542461> (01.03.16)
- Exit, gruenderszene.de
<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/exit> (01.03.16)
- THE PMARCA GUIDE TO STARTUPS, Part 4: The only thing that matters, pmarchive.com, 25. Juni 2007
http://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html (01.03.16)
- What is Design Thinking?, Hasso-Plattner-Institut
<http://hpi-academy.de/en/design-thinking/what-is-design-thinking.html> (04.03.16)
- Eric Ries' 5 Key Principles for a Radically Successful Lean Startup, IMPACT Branding & Design, 21. Juli 2015
<http://www.impactbnd.com/blog/eric-ries-5-key-principles-for-a-radically-successful-lean-startup> (13.01.16)
- The 5 principles of lean startup, leanstartup.co, 7. Oktober 2015
<http://leanstartup.co/day-2-5-principles-of-lean-startup/> (13.01.16)
- How to Document Your Business Model On 1 Page, leanstack.com, 11. August 2010
<https://leanstack.com/businessmodelcanvas/> (19.01.16)
- Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?, leanstack.com, 27. Februar 2012
<https://leanstack.com/why-lean-canvas/> (16.01.16)
- The 7 Habits for Running Highly Effective Experiments, leanstack.com, 10. September 2015
<https://leanstack.com/7-habits-for-running-highly-effective-experiments/> (29.01.16)
- STEVE JOBS: 'THERE'S SANITY RETURNING', Businessweek online, 25. Mai, 1998
<http://www.businessweek.com/1998/21/b3579165.htm> (29.01.16)
- Why Build, Measure, Learn – isn't just throwing things against the wall to see if they work – the Minimal Viable Product, steveblank.com, 6. Mai 2015
<http://steveblank.com/2015/05/06/build-measure-learn-throw-things-against-the-wall-and-see-if-they-work/> (29.01.16)
- Iteration, wikipedia.org
<https://de.wikipedia.org/wiki/Iteration> (29.01.16)
- Lessons Learned in 2010, leanstack.com, 23. Dezember 2010
<http://leanstack.com/lessons-learned-in-2010/> (29.01.16)

- Escape Game: Live Escape Games, wikipedia.org
https://de.wikipedia.org/wiki/Escape_Game#Live_Escape_Games (02.03.16)
- The \$5 Challenge! What would you do with \$5 and 2 hours?, Psychology Today, 5. August 2009
<https://www.psychologytoday.com/blog/creativityrulz/200908/the-5-challenge> (20.02.16)
- AIDA-Modell (AIDA-Formel, AIDA-Regel, AIDA-Schema), wirtschaftslexikon24.com, 2015
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/aida-modell-aida-formel-aida-regel-aida-schema/aida-modell-aida-formel-aida-regel-aida-schema.htm> (05.02.16)
- Task: AARRR (Startup Metrics), startitup.co
<http://startitup.co/guides/374/aarr-startup-metrics> (05.02.16)
- No, that IS NOT a competitive advantage, asmartbear.com, 12. Juli 2010
<http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html> (05.02.16)
- Real Unfair Advantages, asmartbear.com, 19. Juli 2010
<http://blog.asmartbear.com/unfair-advantages.html> (05.02.16)
- Why You Only Need to Test with 5 Users, Nielsen Norman Group, 19. März 2000
<https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/> (09.02.16)
- Rob Fitzpatrick - How To Do (And What To Expect From) Early-Stage Customer Development & Sales, vimeo.com, März 2012
<https://vimeo.com/40192415> (10.02.16)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname